



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Satisfacción del Cliente y Rentabilidad***

***Modelo de Comportamiento del Consumidor para toma  
de decisiones según el contexto competitivo***

**Autor: Mariano Antonio Molina**

**Legajo: 20149**

**Mentor: Roberto Dvoskin**

**Victoria, junio de 2014**

## ABSTRACT

El trabajo discute la validez de la intuición que la satisfacción del cliente es esencial para el éxito de una organización. Más específicamente, busca entender de qué manera la satisfacción del cliente afecta el resultado, para de esta manera ofrecer herramientas más eficientes para la toma de decisiones en la práctica.

Se desarrolla un estudio de tipo explicativo, con el fin de producir conocimientos aplicables. La propuesta del trabajo se basa en estudios previos, en su mayoría empíricos, por lo que no se pretende dar cuenta de la validez de los conceptos, sino utilizarlos para generar un esquema complejo y funcional. Por ende, las fuentes son en su mayoría secundarias, generalmente bibliográficas. Posteriormente se realizó una entrevista con un profesional relevante cuyo aporte sirve para contextualizar los resultados.

El enfoque consiste en indagar en dos procesos que han visto grandes avances en los últimos veinte años: el proceso de toma de decisión y el proceso de conformación de la satisfacción. A partir de éstos, y tomando como estructura base un modelo pre-existente, se propone un modelo del comportamiento del consumidor actualizado.

El modelo propuesto permite contestar ciertas preguntas de manera más efectiva que los modelos pre-existentes. Por ejemplo, “¿Por qué diferentes industrias alcanzan distintos equilibrios de satisfacción a largo plazo?” o “¿Por qué un cliente elige una alternativa insatisfactoria de forma repetida pudiendo elegir otras opciones potencialmente satisfactorias?”. Asimismo, uno de los aportes más interesantes que el modelo ofrece es explicar el surgimiento de los servicios continuos, servicios donde la relación con el cliente se mantiene ininterrumpida hasta que éste decide abandonarla, en los últimos veinte años.

**Palabras clave:** *Modelo del comportamiento del consumidor, Satisfacción del cliente, Expectativas, Aversión al riesgo, Decisión, Lealtad, Utilidad, Productividad, Deseos, Arrepentimiento, Servicios Continuos.*

## CONTENIDO

Problemática .....	4
Preguntas de Investigación .....	5
Objetivos .....	6
Justificación de las razones del estudio .....	6
Marco Teórico .....	7
Comportamiento del Consumidor: Modelo BME .....	7
Modelo BME: Decisión .....	10
Modelo BME: Satisfacción .....	11
Satisfacción del Cliente (SC) .....	12
Satisfacción y Expectativas .....	13
Satisfacción y Variabilidad .....	15
Satisfacción de Atributos e Información .....	16
Satisfacción y Arrepentimiento .....	17
Deseos .....	18
Satisfacción y Deseos .....	19
Utilidad Ex Ante .....	20
Utilidad Ex Ante y Satisfacción .....	20
Utilidad Ex Ante y Variabilidad .....	21
Decisión .....	21
Decisión: Variabilidad .....	22
Decisión: Utilidad y Costo de Oportunidad .....	22
Utilidad y Costo de Oportunidad: Aversión al Riesgo .....	23
Utilidad y Costo de Oportunidad: Marco de Referencia .....	26
Utilidad y Costo de Oportunidad: Contabilidad Mental .....	27
Utilidad y Costo de Oportunidad: Inter-temporalidad y Categorización .....	29
Utilidad y Costo de Oportunidad: Información Explícita .....	30
Utilidad y Costo de Oportunidad: Complejidad .....	31
Utilidad y Costo de Oportunidad: Opción por Defecto .....	32
Utilidad y Costo de Oportunidad: Dolor de Pagar .....	34
Utilidad y Costo de Oportunidad: Factores exógenos .....	37
Utilidad y Costo de Oportunidad: Repetición de Decisiones .....	37
Utilidad y Costo de Oportunidad: Efecto Ikea .....	38
Decisión: Intención de Compra .....	39
Lealtad .....	40
Satisfacción y Lealtad .....	40
Lealtad y Rentabilidad .....	42

Lealtad, Captación, Retención y Re-Captación .....	43
Productividad .....	44
Productividad y Satisfacción de Customización y Estandarización .....	44
Productos y Servicios .....	45
Crítica al modelo de Comportamiento del Consumidor de Blackwell, Miniard y Engel .....	47
Modelo Propuesto .....	49
Formalización y Explicación del Modelo .....	50
Pre-Decisión .....	51
Decisión y Consumo .....	54
Post-Consumo .....	58
Servicios Continuos y Servicios Discretos .....	64
Servicios Continuos: Decisiones por Defecto .....	65
Servicios Continuos: Dolor de Pagar .....	67
Servicios Continuos: Satisfacción .....	68
Servicios Continuos: Costos de Oportunidad .....	69
Servicios Continuos: Lealtad Gestionable .....	71
Servicios Continuos: Ejemplo: Prueba Gratuita .....	73
Servicios Continuos: Conclusión .....	74
Conclusión .....	76
Conclusión: Decisión .....	77
Conclusión: Satisfacción .....	78
Estudios Futuros .....	79
Experimento Empírico del Modelo .....	79
Productividad, Customización y Estandarización .....	79
Felicidad, Satisfacción y Utilidad .....	80
Estructura de la Transacción .....	81
Bibliografía .....	83
Anexo .....	89
Anexo 1: Ranking 2013 de industrias según su índice de satisfacción promedio .....	89
Anexo 1-A: Comparación de ROE e Índices de Satisfacción .....	91
Anexo 1-B: Ranking de Índices de Satisfacción y Relación con Tipo de Servicio .....	92
Anexo 2: Reichheld, Lealtad y Rentabilidad .....	94
Anexo 2-A: Lealtad y Servicios Continuos .....	95
Anexo 3: Clasificación Niza de Productos y Servicios .....	96
Productos .....	96
Servicios .....	98
Anexo 4: Empresas por Capitalización de Mercado .....	100
Anexo 5: Modelos Cognitivos de Comportamiento del Consumidor .....	101

Teoría del Comportamiento del Consumidor de Howard.....	102
Modelo del Comportamiento del Consumidor (BME).....	103
Teoría de la Acción Razonada.....	104
Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV .....	105



Universidad de  
**San Andrés**

## PROBLEMÁTICA

---

“El cliente siempre tiene la razón” (Selfridge & Field, 1900). Este aforismo representa la preocupación por satisfacer al cliente que surgió hace ya más de un siglo. Peter Druker resumió este panorama del “negocio centrado en el cliente” hace más de cincuenta años: “Hay una sola definición válida del propósito de los negocios; crear un consumidor” (Druker, 1954). Más recientemente, la satisfacción del cliente tomó un lugar central en la práctica del marketing (Kotler, *Marketing management: Analysis, planning, and control*, 1976) y la intuición sobre la importancia de satisfacer al cliente empezó a derivar en estudios al respecto.

Actualmente contamos con numerosos estudios que respaldan ésta intuición, mostrando el impacto de la Satisfacción del Cliente en diversos aspectos del negocio (Anderson, Fornell, & Rust, 1997): aumentar la satisfacción del cliente aumenta la lealtad (Anderson & Sullivan, 1993), a partir de lo cual aumenta futuros ingresos (Fornell, 1992), reduce los costos de futuras transacciones y asegura un flujo estable de ingresos futuros (Reichheld & Sasser, 1990), reduce la elasticidad del precio (Anderson E. W., 1996) y disminuye la probabilidad que los clientes cambien de marca si la calidad sufre problemas (Anderson & Sullivan, 1993). Asimismo, se comprueba que la SC aumenta la utilidad esperada del producto o servicio, y por ende, aumenta la propensión del cliente a invertir en la adquisición de éste (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005). Es decir, sin más que ésta información deberíamos llegar a la conclusión que la empresa más exitosa en términos financieros debería ser aquella que logra proveer la mayor satisfacción posible a sus clientes.

A pesar de lo anterior, esta relación no pareciera ser lineal ni aplicable a todas las industrias, ya que esto implicaría que deberíamos ver consistentemente, exceptuando anomalías de corto plazo, panoramas competitivos donde la empresa con mayor rentabilidad es aquella con los clientes más satisfechos. Sin embargo, este no es el caso; incluso en ciertas industrias lo contrario sucede (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). Asimismo, hay industrias que presentan consistentemente índices de SC más bajos que otras (Anexo 1: Ranking 2013 de industrias según su índice de satisfacción promedio). Si sostuviésemos que la satisfacción del cliente permite mejorar los resultados deberían, a largo plazo, alcanzar todas las industrias un nivel similar de satisfacción, un máximo teórico. Estas situaciones indican que existe algún factor que media entre los beneficios

que genera satisfacer a los clientes y la performance financiera, y que el impacto que dicho factor tiene varía ampliamente entre industrias.

Ahora, si satisfacer al cliente aumentara los ingresos, ¿cómo es posible que una empresa logre ser más rentable teniendo menores índices de satisfacción? Y ¿cómo hay industrias completas que mantienen niveles bajos de satisfacción del cliente sin que algún competidor decida mejorar su oferta y por ende dominar la industria?

Lo anterior se entiende al incorporar la productividad a las variables a analizar. Es decir, una empresa puede ser capaz de ser más rentable teniendo menor SC porque es más eficiente en el manejo de los recursos. Simultáneamente, para que lo anterior sea razonable debería existir un trade-off entre productividad y SC (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). De otra manera no habría ninguna motivación para que la empresa más eficiente del mercado no apunte a maximizar la satisfacción que les proporciona a sus clientes logrando, asimismo, maximizar su rentabilidad.

Entonces, la satisfacción mejora la utilidad que el producto genera al cliente y por ende la cantidad de dinero que éste está dispuesto a invertir en adquirirlo. Sin embargo, la empresa más exitosa en términos financieros no es necesariamente la que mayor satisfacción le genera a sus clientes, sino la que combina adecuadamente la productividad y satisfacción para maximizar el resultado. Finalmente, éste óptimo varía ampliamente entre industrias lo que provoca que alcancen un equilibrio de nivel de satisfacción diferente.

Luego, es imperativo para el éxito de cualquier organización entender cómo se comportan sus clientes, como se determina su satisfacción y cómo ésta impacta el *bottom line*.

---

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

---

### **Pregunta Central:**

¿Cómo es el proceso que define el comportamiento del consumidor y permite relacionar productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad?
--

### **Subpreguntas:**

- ¿Cuáles son los factores relevantes que están involucrados en éste proceso?
- ¿Qué características del contexto (industria, cultura, etc.) explican los cambios en el comportamiento de los factores?

### **Caso de estudio:**

Para ofrecer un ejemplo práctico se propone a la industria de proveedores de telefonía móvil como caso de estudio.

---

## OBJETIVOS

---

### **General:**

“El proceso mediante el cual la productividad y el nivel de satisfacción logrado se traducen en rentabilidad para la organización depende de las características de la industria y el contexto competitivo. Es, entonces, necesario comprender cómo se comportan y cómo deciden los clientes para entender cómo maximizar la rentabilidad en cada caso.

El objetivo de este trabajo será proponer un modelo teórico conceptual que relacione productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad y permita estructurar la realidad para tomar decisiones en la práctica.”

### **Específicos:**

- “Reconocer los componentes que conforman la satisfacción del cliente”.
- “Reconocer características de la satisfacción que permitan estructurar las diferencias en la relación Cliente-Empresa en cada industria”.
- “Investigar de qué manera se aplican las teorías formuladas en un ejemplo de la realidad, fortaleciendo o menoscabando el modelo propuesto”.

---

## JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO

---

El paradigma actual de competitividad propone que para ser exitoso es necesario asegurarse que los clientes estén lo más satisfechos posible, ofreciendo un producto que se adecue a la calidad que el cliente requiere y espera, tanto por su experiencia personal como por la comunicación generada por la empresa. “Los negocios alrededor del mundo reconocen que ‘el consumidor manda’. (...) El análisis del comportamiento del consumidor ayuda a las empresas a saber cómo satisfacer al cliente e impactar de manera directa los ingresos de las empresas (sic)” (Engel, Miniard, & Blackwell, 2002, pág. 10).

Anteriormente ha habido intenciones de aplicar modelos de comportamiento del consumidor a la realidad, intentando dar cuenta de comportamientos que los modelos actuales no pueden explicar (Bunge Guerrico, 2000). En su tesis de grado, Bunge se



propone explicar el panorama de la industria de telecomunicaciones de Argentina utilizando el modelo de decisión del consumidor (MDC) de Howard (Howard J. , 1993). Al hacerlo, encuentra necesario ofrecer una modificación al modelo para que pueda explicar cómo toman decisiones los consumidores en la práctica. Ésta limitación que Bunge encuentra seguirá existiendo hasta que incorporemos a nuestra comprensión de los clientes los descubrimientos recientes sobre toma de decisión y satisfacción de los consumidores.

La propuesta de este trabajo de graduación es formular un modelo que permita unificar los aprendizajes hechos por las ciencias del Customer Relationship Management (CRM) y Behavioral Economics sobre el comportamiento de los consumidores. El objetivo es que el producto final de este trabajo sea un modelo aplicable a la realidad y que permita asistir en la toma de decisiones, apoyándose en investigaciones previas para validarlo.

---

---

## MARCO TEÓRICO

---

---

Para poder entender de qué manera se relacionan la calidad del producto y la rentabilidad de la organización, es necesario comprender el elemento que media entre ellos: el consumidor.

### COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: MODELO BME

---

El comportamiento del consumidor se puede definir como “el comportamiento que el consumidor demuestra en la búsqueda, compra, uso, evaluación y disposición de productos y servicios que ellos esperan que satisfaga sus necesidades” (Schiffman & Kanuk, 2007). Es decir, son los procesos involucrados en la interacción entre el consumidor y el mercado: Desde la información que las empresas ofrecen sobre sus productos hasta la asistencia que el cliente pueda recibir para deshacerse de ellos.

A partir del surgimiento de la preocupación por el cliente y cómo se comporta, desde hace décadas surgieron distintas teorías que intentaron dar cuenta del comportamiento del consumidor. A efectos de este trabajo vamos a tener en cuenta la teoría cognitiva, y en particular, el “Modelo de Decisión del Consumidor” (Blackwell, Miniard, & Engel, 2000), que se creó en 1968 y sigue siendo actualizado actualmente. El modelo mencionado separa el proceso decisorio en 7 pasos:

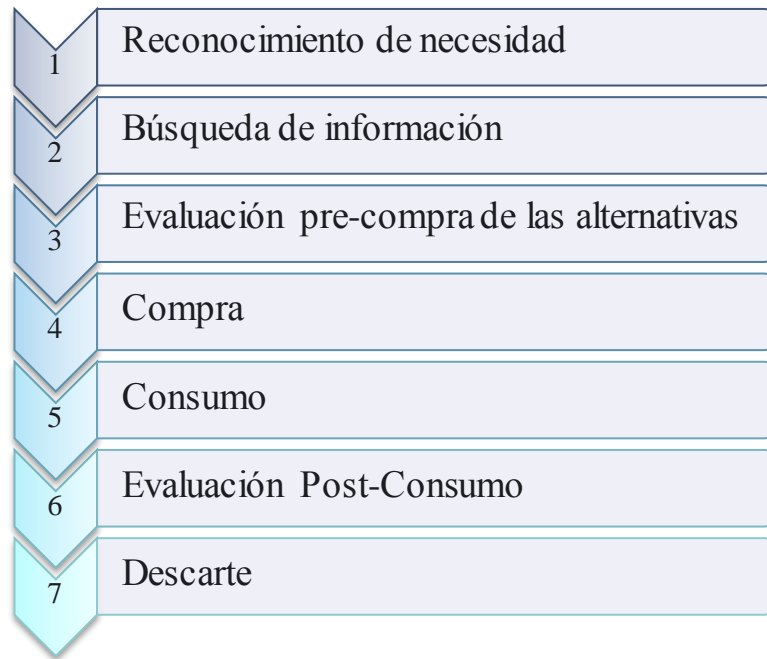


ILUSTRACIÓN 1 (BLACKWELL, MINIARD, & ENGEL, 2000)

1. El **reconocimiento de necesidad** ocurre cuando el individuo identifica una diferencia entre el estado actual y el estado deseado.
2. Cuando la necesidad ha sido identificada, el individuo se embarca en una **búsqueda de información** utilizando la memoria de experiencias previas así como información nueva para asistir la decisión.
3. El proceso de **evaluación pre-compra de las alternativas** es influenciado tanto por variables externas (cultura, clase social, familia, situación, influencias personales) como internas (recursos, motivación e involucramiento, conocimiento, actitudes, personalidad, valores y estilo de vida). Al finalizar el proceso, se establecen las creencias, actitudes e intenciones de compra.
4. Aunque la intención de compra es el antecedente directo de la **compra**, existen inhibidores (nuevamente internos y externos) que median entre ambos.
5. Durante el **consumo** entran en contacto lo que el consumidor esperaba y lo que realmente recibió por su compra.
6. La **evaluación de post-consumo** cumple una función de feedback que impacta en la información interna a la que se accede en futuras búsquedas y en la conformación de creencias.

7. El *descarte* se entiende como el último paso del proceso de consumo, al entender que el producto comprado debe ser desechado eventualmente. La facilidad o complejidad de hacerlo también formará parte de la información que el consumidor utilice para realizar futuras decisiones.<sup>1</sup>

El modelo completo se puede observar a continuación:

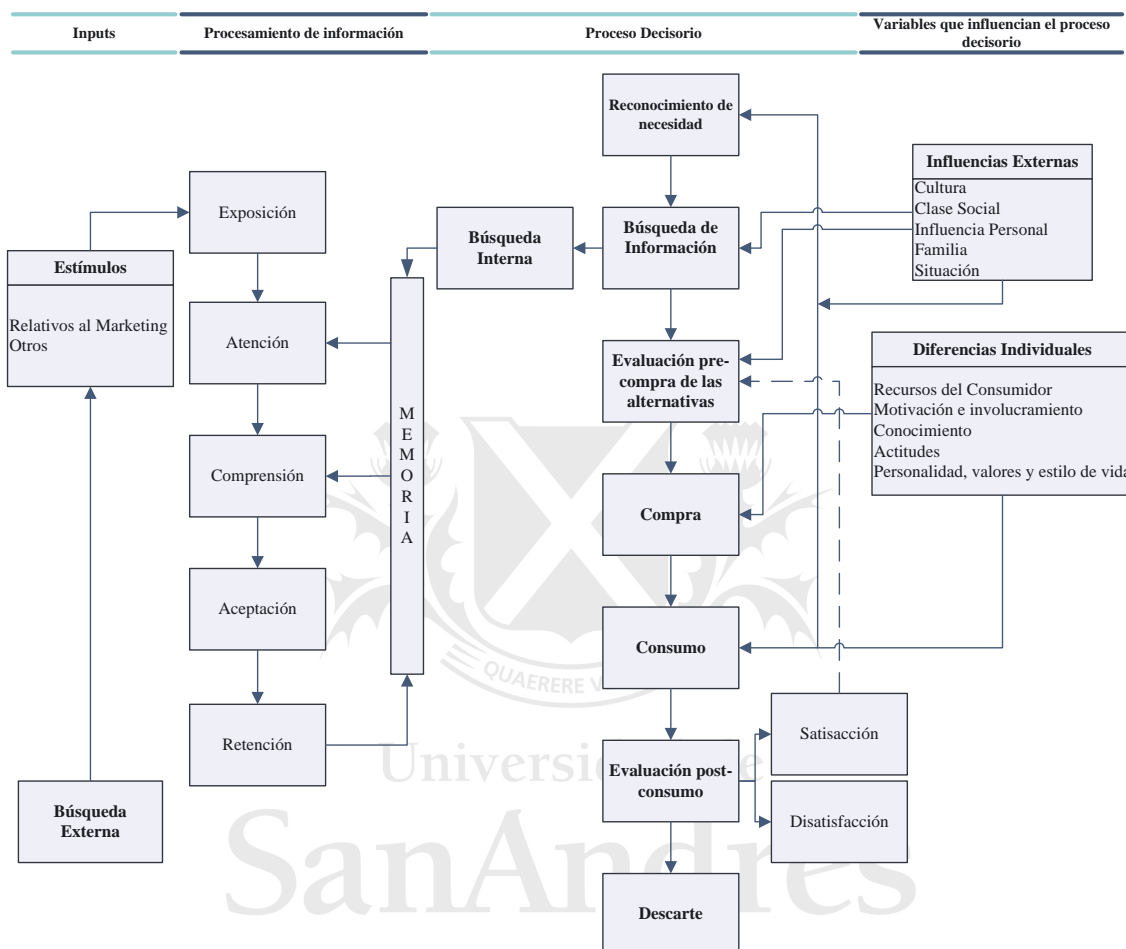


ILUSTRACIÓN 2

Este modelo nos va a servir para organizar el análisis, ya que ofrece una estructura simple e intuitiva para enmarcar el mismo. De cualquier manera, la estructura general del modelo (los 7 pasos mencionados), que es el elemento principal que se va a incorporar, no es exclusivo de éste modelo: la mayoría de los modelos cognitivos analíticos tienen una estructura similar. En el Anexo 5: Modelos Cognitivos de Comportamiento del Consumidor se incluyen otro ejemplo de éste tipo de modelos como referencia, así como un modelo cognitivo prescriptivo como comparación.

<sup>1</sup> Es importante mencionar que la existencia de éste último paso indica que el modelo cierto sesgo hacia entender el comportamiento del consumidor al comprar productos. Sin embargo, la estructura y conclusiones del modelo son extrapolables a servicios también.

MODELO BME: DECISIÓN

Dentro del modelo del comportamiento del consumidor, los autores incorporan un pequeño modelo de toma de decisión similar al Modelo de Decisión del Consumidor (Howard J. , 1993) (Ilustración 3).

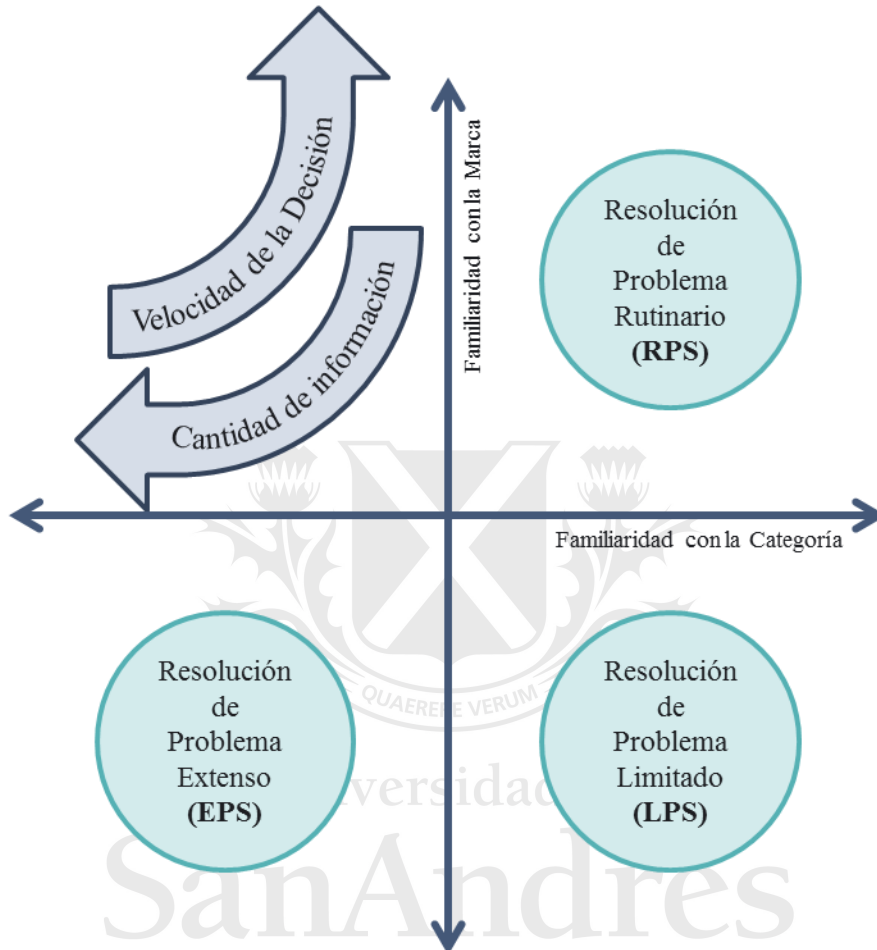
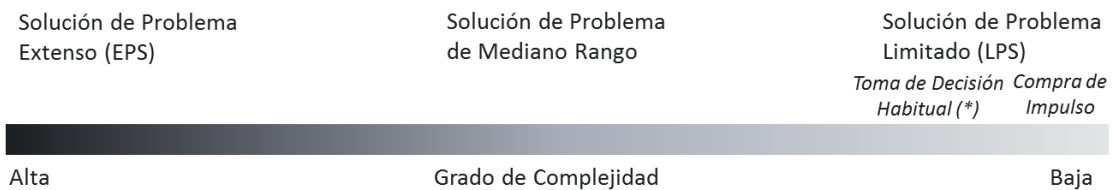


ILUSTRACIÓN 3 (HOWARD J. , 1993) ADAPTACIÓN

Los autores entienden que el consumidor toma diferentes tipos de decisiones dependiendo de la importancia de ésta, y en base a dicha importancia que el consumidor invierte diferentes cantidad de tiempo y requiere mayor o menor información (Ilustración 4).



(\*) En el contexto de las decisiones de compra repetida.

ILUSTRACIÓN 4 (BLACKWELL, MINIARD, & ENGEL, 2000, PÁG. 155)

Ahora bien, independientemente de la variable complejidad de la decisión los autores están operando dentro del paradigma de racionalidad. Dentro del modelo, y más allá de la cantidad de información y esfuerzo que invierte, el consumidor está tomando la decisión que resulta racional tomar, por más que por la poca calidad de la evaluación de alternativas pueda resultar incorrecto en esta evaluación. Los autores ejemplifican las decisiones de Solución de Problema Limitado con “elegir la marca más barata” o “elegir la marca que reconozco”, las cuales son, a falta de algún factor extra, estrategias fundamentalmente racionales (reducir el costo de oportunidad o reducir el riesgo de la decisión).

Sin embargo, las estrategias mencionadas son ejemplos de lo que se conoce como “estrategias de decisión” o “atajos”, y pueden ser explotados para resultar en decisiones irracionales. Por ejemplo, productos que ofrecen simbología similar a marcas líderes pueden provocar un falso sentido de familiaridad o estrategias de pricing para suscitar la elección de algún producto en particular (esto se conoce como ‘decoy pricing’ (Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions, 2008)).

Los autores definen una última tipología de decisión de compra: la ‘Compra de Impulso’, ubicándola aún más hacia la derecha que la ‘Toma de Decisión Habitual’. En este caso explican literalmente la posibilidad de “hacer corto-circuito al proceso de razonamiento”, lo cual motiva una acción inmediata y emocional. Este resulta, entonces, el único ejemplo claro que indica que incorporan la posibilidad de decisiones irracionales en su modelo.

---

#### MODELO BME: SATISFACCIÓN

---

Los autores del modelo utilizan fundamentalmente el modelo de disconfirmación de expectativas de Oliver (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980) para dar cuenta de la satisfacción del consumidor.

Los autores enumeran diferentes expectativas que los consumidores crean a la hora de realizar una compra. Una de éstas es la “expectativa de performance ideal”, definida como “el ideal óptimo o deseado de performance”. Si bien el concepto resulta similar a lo que vamos a denominar ‘deseos’ dentro del modelo a desarrollar a continuación, los autores no utilizan este elemento a la hora de discutir cómo se conforma de satisfacción del consumidor. Para Blackwell et. al. la “expectativa de

performance (la expectativa predictiva de Oliver) es la más utilizada por los consumidores” para realizar su evaluación de satisfacción o insatisfacción.

En definitiva, los autores entienden que hay más de una expectativa que los consumidores generan a la hora de adquirir un bien, pero la expectativa predictiva es la que forma parte del proceso de conformación de la satisfacción.

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (SC)

---

Como uno de los conceptos centrales en el análisis, la SC presenta varias facetas que deben ser explicadas para posibilitar la comprensión del trabajo.

La SC es, al menos intuitivamente, un elemento clave para una empresa interesada en conseguir éxito financiero, particularmente a largo plazo. La lógica es simple: si un consumidor está ‘satisfecho’ con un producto es más probable que decida volver a comprarlo en el futuro, al mismo tiempo que comunicaría a otros clientes potenciales su satisfacción con el producto; el efecto inverso tendría lugar si el cliente está insatisfecho (Peter & Olson, 1990).

Formalmente, definimos a la satisfacción del cliente como la evaluación total de la performance de una oferta hasta la fecha (Johnson & Fornell, 1991), es decir, la evaluación resultante de todas las interacciones que el cliente ha tenido con el producto o servicio. Más específicamente, la satisfacción en un evento en particular depende de la evaluación de la experiencia de consumo comparada con la experiencia esperada (Yi, 1990). Oliver la define de manera similar entendiendo que la satisfacción es el resultado de la evaluación post-uso o post-consumo (Oliver, Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, 1997), donde el consumidor compara expectativas previas con la performance percibida del producto o servicio (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980).

Actualmente contamos con numerosos estudios que muestran relaciones positivas entre SC y rentabilidad (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). Aunque esta relación exista, se entiende que hay algunos elementos que median entre ellos. Rust et. al. explican la relación mediante conexiones secuenciales: satisfacción del cliente, “lealtad, ratio agregado de retención, market share y rentabilidad” (Ilustración 5) (Rust & Zahorik, 1993, pág. 212). Es decir, la satisfacción impacta en la rentabilidad en la medida en que se relaciona la lealtad, ya que ése elemento media entre ambos.

Diferentes estudios (Anderson, Fornell, & Rust, 1997) señalan que aumentar la satisfacción del cliente provoca aumentos en la lealtad (Anderson & Sullivan, 1993), aumenta futuros ingresos (Fornell, 1992), reduce los costos de futuras transacciones y asegura un flujo estable de ingresos futuros (Reichheld & Sasser, 1990), reduce la elasticidad del precio (Anderson E. W., 1996) y disminuye la probabilidad que los clientes cambien de marca si la calidad sufre problemas (Anderson & Sullivan, 1993). Asimismo, se comprueba que la SC aumenta la utilidad ex ante del producto o servicio ya que aumenta la propensión del cliente a invertir en la adquisición de éste (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005).

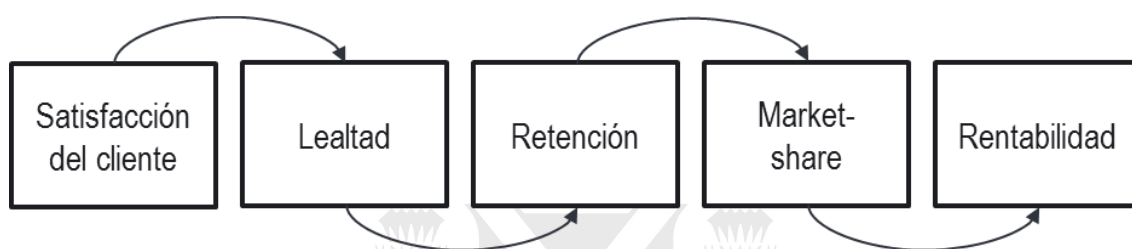


ILUSTRACIÓN 5 (RUST & ZAHORIK, 1993) ADAPTACIÓN

En el contexto de este trabajo el esquema en la Ilustración 5 Adaptación va a resultar muy importante: la satisfacción opera como un antecedente de la lealtad, y es éste último el elemento que aumenta la rentabilidad. Es decir, la satisfacción impacta en la rentabilidad *mediada completamente* por la lealtad (ver Lealtad para mayor información). Dicho esto, para entender la relación entre satisfacción del cliente y rentabilidad vamos a concentrarnos en tres elementos: (1) el proceso de toma de decisión, (2) la conformación de la satisfacción y cómo ésta afecta las decisiones futuras y (3) la relación entre satisfacción y productividad.

---

### SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS

---

La teoría actual que estudia la SC propone que el principal antecedente de la misma son las expectativas. O, dicho de otro modo, proponen que la SC es el resultado de la interacción entre la expectativa y la experiencia del consumidor (performance percibida). Tanto **la teoría de la disconfirmación** (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980) como **la teoría de prospectos** (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979) respaldan esta propuesta, con algunas diferencias respecto a la forma que presenta la ecuación (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005). En la Ilustración 6 Adaptación se puede ver una comparación de la función que ambas teorías proponen.

Debido a que la teoría de prospectos tiene mayor respaldo y está basada en información empírica, vamos a entender que ésta es una aproximación más apropiada al problema (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Aversión al Riesgo)

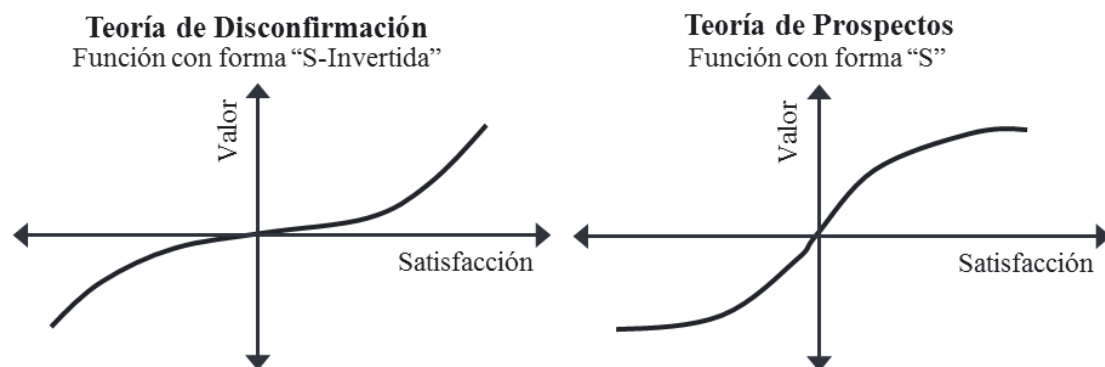


ILUSTRACIÓN 6 (HOMBURG, KOSCHATE, & HOYER, 2005) ADAPTACIÓN

Para entender los antecedentes de la expectativa, Oliver (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980) propone utilizar los sugeridos por Helson (Helson, 1959) para el fenómeno de adaptación:

1. **El producto en sí mismo**, incluyendo las experiencias propias previas, las connotaciones de marca y elementos simbólicos,
2. **El contexto**, incluyendo el contenido de las comunicaciones con, entre otros, vendedores y referentes sociales,
3. **Las características del individuo**, incluyendo su capacidad de ser persuadido y las distorsiones perceptuales.

A partir de la creación de la expectativa, es la interacción entre ésta y la experiencia percibida lo que define la satisfacción o insatisfacción (disconfirmación positiva o negativa en términos de Oliver). De lo anterior surge que la satisfacción depende tanto de la calidad percibida del producto/servicio, como de la expectativa que se genera respecto de éste. Es decir, la SC es un proceso subjetivo y no está ligado únicamente a la calidad del producto o servicio.

Tanto es un proceso subjetivo que se demuestra empíricamente que las expectativas afectan la performance percibida (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996), es decir, las expectativas incluso afectan cómo el individuo percibe la performance del bien. Los autores explican este fenómeno gracias a la **teoría de juicio social** (Hovland, Sherif, & Sherif, 1980) que propone que las creencias pueden alterar las percepciones de un individuo. También es factible aplicar la teoría de la **disonancia cognitiva** para explicar este fenómeno. La misma propone que cuando tenemos dos



ideas conflictivas buscamos la manera de reducir ese conflicto (Solomon, 2011, pág. 132). Entonces, si el cliente tomó una decisión basado en una expectativa determinada, en la etapa de evaluación de la performance ambas variables (la expectativa y la performance percibida) van a tender a converger para evitar la disonancia de admitir haber tomado una mala decisión.

Finalmente, las expectativas tienen dos interacciones relevantes con la satisfacción del cliente:

- Las expectativas tienen una relación inversa con la congruencia de expectativas (el grado de coherencia que mantienen las expectativas con la performance percibida (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996)), es decir, a expectativas más altas, menor probabilidad que la performance supere las expectativas.
- Las expectativas tienen una relación positiva con la performance percibida, es decir, a mayor expectativa, mayor performance percibida, y por ende, mayor probabilidad que la performance supere las expectativas.

Esto provoca dos conclusiones que colisionan:

- Por un lado, la teoría de disconfirmación propondría que para aumentar los niveles de satisfacción es necesario disminuir la expectativa, ya que una menor expectativa aumenta la probabilidad de una disconfirmación positiva.
- Por otro lado, mientras más alta la expectativa, más alta la performance percibida, por lo que podría ser recomendable aumentar la expectativa (Boulding, Kalra, Staeling, & and Zeithaml, 1993).

Un punto a tener en cuenta en la solución de éste dilema es el de la *dificultad de medir la performance*. En productos donde es difícil para el cliente medir la performance podría ser aconsejable aumentar las expectativas porque el impacto de éstas en la performance percibida haría que éstas aumenten considerablemente (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). Es decir, el hecho que para el cliente sea difícil “medir” la performance del bien provoca que éste le otorgue mayor peso a sus creencias previas a la hora de juzgar el rendimiento.

Como las decisiones de compra son decisiones realizadas bajo riesgo (resultado desconocido), la intención de compra (ver Decisión: Intención de Compra), así como las utilidades ex ante de las alternativas, están definidas tanto por la ‘calidad esperada’ (o expectativa de calidad) así como la ‘variabilidad percibida’ (varianza de la expectativa) (Rust, Inman, Jia, & Zahorik, 1999). Mientras más alta la variabilidad percibida, menor es la propensión a comprar dado que el cliente enfrenta mayor riesgo. La magnitud en que la variabilidad afectará la propensión al gasto va a depender de la aversión al riesgo del individuo (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Aversión al Riesgo) y de la importancia de la inversión.

Esto implica que una experiencia confirmatoria, es decir, que la expectativa y la experiencia resulten idénticas, aumenta la utilidad ex ante del cliente (ver Utilidad Ex Ante) ya que disminuye la varianza de la expectativa. Asimismo, se demuestra que una disconfirmación negativa de magnitud acotada incrementa la utilidad ex ante del producto (Rust, Inman, Jia, & Zahorik, 1999).

De lo anterior se desprende que es útil para una empresa aumentar la cantidad de interacciones de sus clientes con el producto/servicio. Esto se debe a que se reduce la varianza de la expectativa, aumentando la utilidad sin mejorar la calidad real del producto.

---

## SATISFACCIÓN DE ATRIBUTOS E INFORMACIÓN

---

Estudios empíricos ofrecen evidencia que indica que la satisfacción general tiene dos antecedentes directos: satisfacción de atributos y satisfacción de información (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). La satisfacción de atributos es “la adjudicación de satisfacción subjetiva por parte del consumidor en base a observaciones del rendimiento de los atributos del producto” (Oliver, Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response, 1993). Satisfacción de información es “la adjudicación de satisfacción subjetiva de la información utilizada en la selección del producto” (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996).

Esta distinción es importante porque permite diferenciar dos procesos cognitivos distintos: La satisfacción con el producto en sí y la satisfacción con la información que propició la compra del producto. Es decir, esta distinción permite formalizar los efectos que provoca la información proporcionada al consumidor en la satisfacción de éste que en muchos modelos no es tomada en cuenta.

Asimismo, desde el punto de vista práctico es importante señalar los conceptos porque ocurren en dos procesos diferentes del *marketing mix*: la satisfacción con la información depende de la “promoción” o “comunicación” (dependiendo de si se hable de las “4 Ps del marketing” o las “4 Cs del marketing” (Shimizu, 2009)), mientras que la satisfacción con atributos depende del “producto” o “*commodity*” (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996).

Lo anterior implica que es factible, incluso, que distintas organizaciones sean responsables de ambos elementos. Este es el caso, por ejemplo, de los retailers, donde “quién vende” es diferente de “quién produce”. En este caso, el consumidor puede seccionar su análisis de satisfacción para diferenciar entre ambas entidades.

---

### SATISFACCIÓN Y ARREPENTIMIENTO

---

Se ha propuesto que al evaluar la utilidad ex post de un producto tenemos en cuenta, no solo la performance del producto en interacciones previas, sino la performance de los productos *no elegidos* (Inman, Dyer, & Jia, 1997). Esto se conoce como **arrepentimiento**<sup>2</sup>, y si bien fue introducido previamente (Bell, 1985), Inman et al. ofrecieron el primer modelo de utilidad ex post donde incorporan tanto la satisfacción (o *decepción*) como el arrepentimiento.

Los autores definen el arrepentimiento como “el estado psicológico inducido por comparar el resultado obtenido con el resultado de la alternativa desechada” (Inman, Dyer, & Jia, 1997, pág. 4). Similarmente a la satisfacción, los autores proponen que el arrepentimiento se define a partir de la suma de todas las interacciones anteriores. Y, nuevamente de manera similar a la satisfacción y de acuerdo con la teoría de prospectos (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Aversión al Riesgo), el impacto del arrepentimiento es mayor que el impacto de la elección<sup>3</sup>.

El modelo que los autores proponen para la valuación ex post de la alternativa elegida es el siguiente (Inman, Dyer, & Jia, 1997, pág. 7):

$$U(\bar{X}, D, R) = u_1(\bar{X}) + u_2(D) + u_3(R)$$

Donde U es la utilidad total de la alternativa elegida y depende de  $\bar{X}$ , D y R.  $\bar{X}$  es la performance esperada de la alternativa X, D es la diferencia entre la performance esperada y la realizada (decepción o satisfacción) y R es la diferencia entre la

---

<sup>2</sup> Regret en inglés.

<sup>3</sup> En otros términos, el arrepentimiento ‘negativo’ tiene un mayor impacto que el arrepentimiento ‘positivo’.

performance realizada y la performance de la alternativa desechada (arrepentimiento o elación).

Si bien el modelo de Inman et. al. fue desarrollado para entender cómo los consumidores evalúan la alternativa elegida luego del consumo, las conclusiones se pueden extrapolar para entender cómo esto va a afectar sucesivas decisiones. Como explican los autores, “en el momento de la decisión, los consumidores pueden visualizar los sentimientos de decepción y/o arrepentimiento que será derivada del consumo” (Inman, Dyer, & Jia, 1997, pág. 17), incorporando efectivamente estos elementos en decisiones futuras.

## DESEOS

---

El concepto y definición de deseos no está respaldada por un consenso claro dado lo complejo de éste. En términos abstractos, los deseos pueden ser definidos como “las más básicas y fundamentales necesidades, objetivos de vida, o resultados deseados” (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996) o más concretamente como “los medios a través de los cuales una persona cree que logrará obtener los resultados deseados” (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). Es importante entender que los deseos no son una predicción realista de la performance del producto, sino necesidades o deseos emocionales internalizados que no están necesariamente restringidos por un entendimiento cognitivo racional de la situación (Khalifa & Liu, 2002/2003).

Se puede entender a los deseos, entonces, en términos del objetivo final deseado, o los elementos que el individuo desea porque cree que le permitirán alcanzar el mencionado objetivo final. Es decir, los deseos pueden expresarse como “un objetivo final abstracto (el deseo de ser protegido), beneficios intermedios (productos que son seguros), o la manera concreta de alcanzar esos beneficios (frenos ABS en un auto)” (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996)

En el contexto de este trabajo entenderemos a los deseos como la manera en que los clientes creen que un producto debería conllevar o permitir la obtención de valores de alto nivel (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). Es decir, implícita o explícitamente, hay una expectativa ‘*deseada*’ de performance del producto escindida de la expectativa predictiva que discutimos previamente. Se utiliza esta definición porque permite contrastar los deseos con la performance percibida y, por ende, entender de qué manera los deseos afectan la satisfacción.

---

## SATISFACCIÓN Y DESEOS

---

El modelo de disconfirmación (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980) provocó que muchos enfoques iniciales llegaran a la conclusión que se lograría aumentar la satisfacción al reducir las expectativas porque el producto las alcanzaría o superaría (LaTour & Peat, 1979).

Esta conclusión es contra-intuitiva pero se vuelve inevitable en el modelo planteado: Si la satisfacción depende de la relación entre expectativas y performance, ceteris paribus, menos expectativas implica mayor satisfacción. Incluso tener en cuenta el efecto de la expectativa en la performance percibida no alcanza a eliminar la confusión. Este vacío lógico se soluciona cuando se agrega un concepto nuevo: Los Deseos.

Incorporando los deseos al análisis permite entender que las *expectativas* son creencias acerca de la probabilidad que un producto posea ciertos atributos o beneficios, mientras que al incluir los *deseos* es necesaria la evaluación acerca de si esos atributos o beneficios llevarán a alcanzar valores personales (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996).

La inclusión de esta variable explica por qué no necesariamente se alcanzan altos niveles de satisfacción cuando el producto cumple con expectativas *predictivas* de mala performance. Es decir, si el individuo compra un producto porque es la mejor alternativa disponible pero no satisface sus deseos, es posible que el producto se comporte satisfactoriamente respecto de lo que el individuo *esperaba* pero no de lo que *deseaba*. Asimismo, un producto puede tener características que son esperadas pero no valoradas, ya que algunos atributos *esperados* del producto no son *deseados* por todos los compradores (Oliver, What is Customer Satisfaction?, 1981).

A pesar de las similitudes, los deseos y las expectativas tienen una diferencia fundamental: mientras las expectativas (como se discutió en secciones anteriores) tiene efectos tanto positivos como negativos en la satisfacción, los deseos solo tienen efectos negativos (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996). Es decir, a medida que aumentan los deseos, disminuyen las probabilidades de satisfacción. Esto se debe a que los deseos tienen una relación negativa con la *congruencia con deseos* (Spreng, MacKenzie, & Olshavsky, 1996), y éste a su vez tiene una relación positiva con la satisfacción general. A diferencia de las expectativas, los deseos no afectan la percepción de performance del individuo.

En el contexto de una decisión de compra, la utilidad ex ante es el valor que las alternativas presentan para el consumidor. Como la decisión de compra es una decisión bajo riesgo (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), debido a que la performance del producto es incierta en el momento de compra, la misma va a estar influenciada no solamente por la expectativa de performance (la utilidad esperada) sino por la varianza de la misma. Esto se debe a que la Teoría de Prospectos de Kahneman y Tversky (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979) demostró que cuando tomamos decisiones bajo riesgo, frente a dos alternativas de idéntica utilidad preferimos la alternativa con menor riesgo. En sentido clásico, estas dos alternativas debería resultar idénticas, pero en el análisis ex ante a la decisión una de ellas se vuelve más deseable por virtud de la confianza en el resultado que tiene quien toma la decisión.

Formalmente:

$$U_i^{t=x_0} = a_1 E_i - a_2 V_i$$

Donde  $U_i^{t=x_0}$  es la utilidad del elemento  $i$  en el momento  $t = x_0$  (todo momento antes de la compra),  $E_i$  es la expectativa de utilidad del elemento  $i$  y  $V_i$  es la varianza de la utilidad del elemento  $i$ .  $a_1$  y  $a_2$  son los pesos relativos que el individuo otorga a la utilidad esperada y al riesgo a la hora de tomar una decisión, y depende fundamentalmente de la aversión al riesgo del individuo<sup>4</sup>.

El concepto de utilidad ex ante es similar a lo que Kahneman y Tversky denominan “valor” (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979). La razón de la modificación del nombre es que en el contexto de este trabajo permite una comprensión más intuitiva.

---

### UTILIDAD EX ANTE Y SATISFACCIÓN

---

Un cliente satisfecho está dispuesto a pagar más por el producto (Homburg, Koschate, & Hoyer, 2005), o dicho de otro modo, una experiencia satisfactoria con un producto aumenta la utilidad esperada del mismo, y por ende la utilidad ex ante. Esto indicaría que un cliente satisfecho representa un aumento en la demanda ya que, ceteris

---

<sup>4</sup> Más específicamente,  $E_i$ ,  $V_i$ ,  $a_1$  y  $a_2$  son en realidad vectores de  $x$  cantidad de variables, siendo  $x$  la cantidad de aspectos o cualidades del bien que el consumidor considera relevantes.

paribus, el producto/servicio se volvió más útil respecto de los costos de oportunidad. Lo inverso sucede en una experiencia negativa desde el punto de vista de la satisfacción.

---

### UTILIDAD EX ANTE Y VARIABILIDAD

---

Asimismo, como se discutió antes (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) nuevas interacciones reducen la variabilidad percibida. Esto genera que se reduzca el riesgo y, por ende, aumente la utilidad ex ante. Esto sucede con mayor intensidad en experiencias confirmatorias, i.e. cuando la expectativa de utilidad es similar a la utilidad percibida.

---

### DECISIÓN

---

La ciencia de la Economía asume que cuando un individuo toma una decisión considera todo los costos de oportunidad—el flujo de posibilidades no realizadas que la decisión desplaza (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009). Es decir, según esta teoría la decisión se realiza cuando:

$$Utilidad\ Ex\ Ante_x > Costo\ de\ Oportunidad_x$$

Es decir, cuando la utilidad ex ante del producto  $x$  es mayor al costo de oportunidad  $x$  (es decir, a la utilidad de la siguiente alternativa que más utilidad genera), el individuo toma la decisión de comprarlo.

En el ambiente de la disciplina del Marketing, Kotler ofrece una definición similar explicando que el consumidor toma la decisión “comparando diferentes ofertas en la base de determinar cuál es la que ofrece el mayor valor” (Kotler, Marketing Management, Millenium Edition, 2000, pág. 6). Asimismo define valor como una ecuación que depende de los Beneficios que ofrece el producto vs los costos que este genera:

$$Valor = \frac{Beneficios}{Costos} - 1^5$$

---

<sup>5</sup> Kotler define la ecuación como un ratio (Valor = Beneficios / Costos). Decidí agregar el “-1” porque de esta manera resulta en que la oferta solo genera valor si los beneficios son mayores que los costos. Esta ecuación resulta más apropiada incluso en términos de Kotler, ya que éste estipula que el producto tendrá éxito, i.e. será comprado, “si ofrece valor al cliente”. De esta manera, el producto solo ofrece valor, y por ende solo será comprado, si los beneficios son mayores que los costos.

Dentro de los beneficios incluye “Beneficios Funcionales” y “Beneficios Emocionales”, mientras que dentro de costos incluye “Costos Monetarios”, “Costos de Tiempo”, “Costos de Energía” y “Costos Psíquicos”<sup>6</sup>.

Ahora bien, para conciliar las teorías podemos entender que “Beneficios” es similar a “Utilidad ex ante”, mientras que “Costos” es equivalente a los “Costos de Oportunidad”. En definitiva, “Valor” es la magnitud por la cual la utilidad ex ante de la oferta elegida supera los costos de oportunidad. Y por definición debería haber solo un producto con valor, ya que hay sólo un producto cuya utilidad excede a la utilidad de la siguiente alternativa más viable.

Asimismo, en el contexto de las decisiones de compra el elemento clave es el dinero. Como se trata de un elemento fungible ofrece una medida comparable de costo de oportunidad independientemente del producto o servicio a comprar. Es decir, independientemente de la categoría de productos, si se toma una decisión de compra de un producto o servicio que cuesta cierta cantidad de dinero, sería esperable que éste ofrezca mayor utilidad que cualquier otra alternativa de inversión para esa cantidad de dinero.

---

#### DECISIÓN: VARIABILIDAD

---

Como vimos antes las decisiones de compra son una categoría de ‘decisión bajo riesgo’, es decir, decisiones con algún grado de variabilidad respecto del resultado que obtendrán. De esta manera, como definimos utilidad ex ante antes, en la decisión sopesan no solo los beneficios esperados (expectativa) sino el riesgo o variabilidad que el consumidor percibe respecto del resultado de la compra. Entonces el consumidor decide comprar el producto x cuando:

$$Utilidad\ ex\ ante_x - Costo\ de\ oportunidad_x > 0$$

∧

$$Utilidad\ ex\ ante_x = a_1 E_x - a_2 V_x$$

∧

$$Utilidad\ ex\ ante_{Costo\ Op_x} = a_1 E_{Costo\ Op_x} - a_2 V_{Costo\ Op_x}$$

---

<sup>6</sup> Dentro de este esquema vamos a entender que los costos psicológicos son los únicos que pertenecen al paradigma de decisiones irracionales, mientras que los otros tres costos mencionados son costos intrínsecamente racionales. Esta diferencia se debe a que un costo de tiempo o de energía puede traducirse de manera aproximada en costos financieros, mientras que un costo psicológico (en el contexto de una compra) no necesariamente.



Este es el primer elemento de irracionalidad que se incorpora al modelo. Esta lógica implica que es factible que el consumidor elija, dependiendo de su aversión al riesgo, un producto con una utilidad menor debido a que implica un menor riesgo.

---

### DECISIÓN: UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD

---

El proceso de toma de decisión en contexto de compra es complejo, y las recientes investigaciones sugieren que, contrariamente a la teoría económica clásica, los compradores no realizan un análisis adecuado de los costos de oportunidad a la hora de realizar una decisión de compra (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009).

Asimismo, el proceso de toma de decisión descrito asume que cuando tomamos una decisión de compra la cantidad que estamos dispuesto a pagar (WTP) por un producto depende directamente de su utilidad (y obviamente, sus costos de oportunidad). Sin embargo, existen una serie de fenómenos documentados que muestran una disociación entre la utilidad del producto o servicio y la valoración monetaria del mismo (Amir, Ariely, & Carmon, 2008).

A continuación se ofrece un repaso por algunos de ellos, así como también otros fenómenos en donde la evaluación de la utilidad del producto o la de sus costos de oportunidad se ve afectada por factores individuales u externos.

---

### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: AVERSIÓN AL RIESGO

---

Kahneman y Tversky (en conjunto con Thaler) son considerados los grandes precursores de la Economía del Comportamiento con la primera gran evidencia de irracionalidad a través de su estudio de la aversión al riesgo y la Teoría de Prospectos (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979). Lo que descubrieron fue que los seres humanos evidenciamos una aversión al riesgo tal que ante dos alternativas con esperanza exactamente igual preferimos siempre la alternativa con menor riesgo, e incluso podemos preferir una alternativa menos útil si ofrece menos riesgo que otra más útil. (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979)

La mencionada teoría de prospectos fue desarrollada como respuesta a experimentos que desafiaban la teoría clásica de utilidad esperada como modelo decisorio de los individuos. Es importante aclarar que la teoría se formula a partir de cómo toman decisiones dichos individuos en contexto de riesgo, en “prospectos simples con resultados monetarios y probabilidades explícitas, pero puede ser extendida a

decisiones más abarcativas” (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979, pág. 274).

Los autores argumentan, de manera similar a lo que discutimos al definir satisfacción, que los individuos perciben los resultados como ganancias o pérdidas respecto de un punto de referencia<sup>7</sup>. Asimismo, identifican dos fases en el proceso decisorio: “una etapa temprana de edición y la subsecuente fase de evaluación” (Kahneman & Tversky, Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, 1979). En dichas etapas, entre otras cosas, se determina el punto de referencia y se valoran los resultados.

Más específicamente, durante la **edición**, el individuo realiza varias operaciones que modifican las alternativas, es decir, traduce las alternativas de manera de simplificar su evaluación. Entre esas operaciones se encuentra la **codificación**, donde el individuo localiza el punto de referencia (la expectativa) de manera de codificar los posibles resultados en ganancias o pérdidas respecto de dicha expectativa. Los autores también señalan las operaciones de **combinación** (se combinan las probabilidades asociadas con resultados idénticos), **segregación** (se separa el componente de riesgo de los componentes certeros), **cancelación** (cancela elementos compartidos, es decir, ganancias que se reciben en ambas alternativas son ignoradas), **simplificación** (simplifican probabilidades redondeándolas si fuese razonable) y **detección de dominación** (se descartan alternativas dominadas, es decir, las que presentan una alternativa comparable claramente superior).

Posteriormente, durante el proceso de evaluación el individuo pondera las **probabilidades** (de recibir cierto resultado) y **valores** (como ganancias o pérdidas respecto del punto de referencia) para tomar la decisión. Así, los **valores** son ponderados de manera que los resultados negativos obtienen mayor peso que los positivos. Dicho de otro modo, tiene mayor impacto en la percepción del individuo el costo de una pérdida que el valor de una ganancia. Lo anterior se puede apreciar en la Ilustración 7 :

---

<sup>7</sup> En este sentido, la teoría de prospectos, como se mencionó antes, es similar a la Teoría de Disconfirmación desarrollada por Oliver (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980).

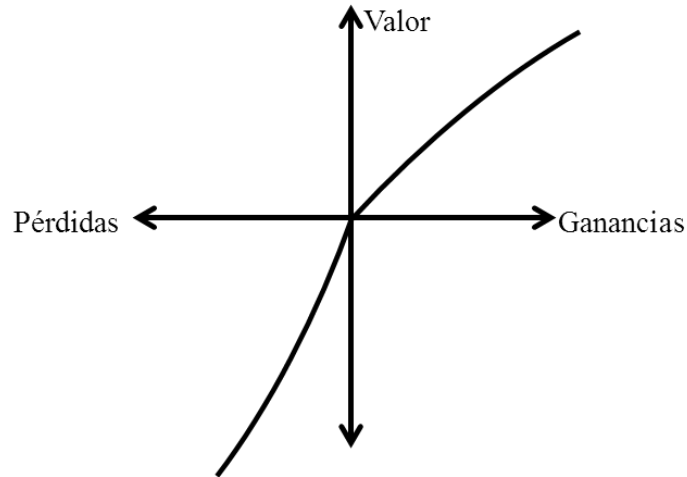


ILUSTRACIÓN 7 (KAHNEMAN & TVERSKY, PROSPECT THEORY: AN ANALYSIS OF DECISION UNDER RISK, 1979, PÁG. 279)

Por su parte, las **probabilidades** son ponderadas modificando las probabilidades percibidas como se puede observar en la Ilustración 8 .

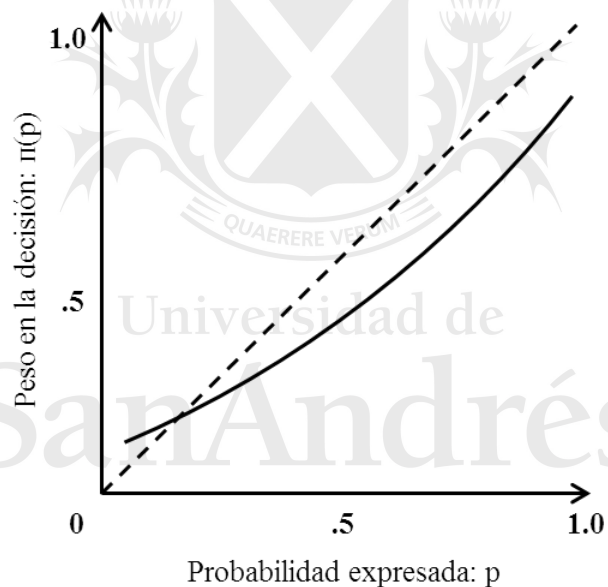


ILUSTRACIÓN 8 (KAHNEMAN & TVERSKY, PROSPECT THEORY: AN ANALYSIS OF DECISION UNDER RISK, 1979, PÁG. 283)

Como se puede ver, se sobrevaloran las probabilidades pequeñas y se subvaloran las probabilidades elevadas.

En definitiva, como muestran las ilustraciones anteriores, la teoría de prospectos ofrece dos conclusiones importantes relativas a decisiones bajo riesgo:

- El impacto percibido de perder  $x$  es mayor que el impacto percibido de ganar  $x$ .
- Sobrevaloramos las posibilidades pequeñas y subvaluamos las posibilidades más grandes.

Un corolario de la teoría de prospectos es el concepto de **Efecto de Patrimonio** (Thaler, 1980)<sup>8</sup>. Thaler la define como una sobrevaluación de los bienes que se encuentran dentro del patrimonio respecto de los que se encuentran fuera de él. Esto se explica porque desprenderse de un bien es visto como una ‘pérdida’ mientras que comprar un bien es una ‘ganancia’. Como indica la teoría de prospectos, una pérdida tiene mayor peso en nuestra percepción que una ganancia equivalente, es lógico que desprenderse de un bien requiera de un pago mayor que el pago que estaríamos dispuestos a realizar para adquirir ese bien nuevamente. Formalmente:

$$WTP_i < WTA_i$$

Donde  $WTP_i$  es la cantidad máxima que está dispuesto a gastar en el activo  $i$  y  $WTA_i$  es la cantidad mínima que está dispuesto a aceptar para desprenderse del activo  $i$ .

Numerosos experimentos demuestran la existencia y señalan las implicancias de este efecto. En particular, Kahneman et. al. destacan dos efectos interesantes (Kahneman, Knetsch, & Thaler, Experimental Tests on the Endowment Effect and the Coase Theorem, 1990):

- El efecto persiste aun cuando los individuos tienen la posibilidad de aprender sobre el mercado, y por ende no responde a una estrategia aislada de negociación para maximizar el valor obtenido.
- El efecto genera que el volumen del mercado sea significativamente inferior al que indicarían modelos clásicos de oferta y demanda debido a la diferencia entre el WTP y el WTA.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: MARCO DE REFERENCIA

Otro concepto que grafica la complejidad de entender como tomamos decisiones es el denominado **arbitrariedad coherente** (Ariely, Loewenstein, & Prelec, Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences, 2003). Los autores encuentran a través de experimentos empíricos que el cálculo de utilidad es afectado de manera relevante por el marco de referencia que el individuo observa al momento de tomar la decisión.

En el experimento que realizaron instaron a los participantes a decidir si comprarían una serie de productos si su costo fuera igual a los últimos dos dígitos de su número de Seguridad Social (similar al DNI en Estados Unidos). Luego tenían que determinar cuál sería el precio máximo que estarían dispuestos a pagar por cada

---

<sup>8</sup> Endowment Effect en inglés.

producto. El resultado es que quienes tenían un punto de referencia más alto (los últimos dos dígitos más cercanos a 99) estaban dispuestos a pagar más por los productos. La correlación entre “magnitud de los últimos dos dígitos del número de seguridad social” y “precio que estaría dispuesto a pagar” alcanzó correlaciones de entre 0,516 y 0,319 (dependiendo del producto), con lo cual el punto de referencia afectaba significativamente el cálculo de utilidad de los participantes.

Esto se denomina **anclaje**, e implica que la valuación monetaria de una oferta se puede ver afectada por un valor que *ancla* nuestra percepción. Asimismo, en un contexto más amplio esto implica que información no relacionada con el producto o sus alternativas afecta nuestra valuación de utilidad de manera subconsciente. Es decir, el marco de referencia que tenemos a la hora de tomar decisiones es relevante porque no anticipamos de qué manera éste nos afecta, y por ende, no es posible compensar para eliminar su efecto.

**En las próximas secciones se van a discutir elementos que conforman el marco de referencia.**

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: CONTABILIDAD MENTAL

---

Otro problema a la hora de estimar utilidad y costos de oportunidad es lo que se denomina contabilidad mental (Thaler, *Mental Accounting Matters*, 1999). Thaler la define como el equivalente personal de la contabilidad corporativa; una actividad mental con sus propias reglas cuyo objetivo es organizar nuestras actividades financieras.

Thaler señala tres componentes esenciales de la contabilidad mental (Thaler, *Mental Accounting Matters*, 1999, pág. 184):

1. “La manera en la que los resultados son percibidos y experimentados, y como se toman las decisiones subsecuentes”. Este elemento permite la aparición de la **utilidad transaccional**, que incorpora al ‘valor’ de la alternativa el ‘valor de la oferta’. Por ejemplo, si el precio de dos cortinas era originalmente \$100 (1,5mts) y \$150 (2mts) pero ambas se encuentran en oferta por \$75, el individuo elige la cortina de 2mts, por más que no le genere mayor utilidad (la cortina ahora tiene 0,5mt arrastrándose por el piso). Esto se debe a la utilidad transaccional generada por la mayor oferta (\$75 dólares de descuento en vez de \$25).

2. “La asignación de actividades a cuentas específicas”, como ‘comida’ u ‘ocio’. Esto implica que asignamos ciertos presupuestos a cada cuenta, y tomamos decisiones en base a cómo se encuentra el presupuesto de la cuenta involucrada.
3. “La frecuencia con la que las cuentas son evaluadas” y la amplitud con la que las cuentas son definidas (‘choice bracketing’). Por ejemplo, la cuenta de un jugador de Poker suele balancearse cuando el jugador termina alguna partida e incluye ítems como ‘tragos y comida’ mientras juega. Estas características modifican las decisiones, ya que si el jugador está ganando está más dispuesto a asumir riesgos porque aún si pierde puede cerrar la cuenta (al terminar la partida) en positivo. Si por el contrario le está yendo mal, tal vez decida incluso no pedir comida aunque tenga hambre para no seguir incurriendo en gastos de esa cuenta.

Aunque la contabilidad mental nos permite organizarnos de manera más eficaz, genera una serie de problemas importantes a la hora de incorporar costos de oportunidad en las decisiones. Uno de ellos es que pensamos las decisiones en términos porcentuales respecto del presupuesto en vez de en términos absolutos respecto de sus costos de oportunidad. El ejemplo que ofrece Thaler es que estamos dispuestos a manejar 20 minutos para ahorrarnos \$10 en una compra de \$15 (calculadora), pero no para ahorrarnos \$10 en una transacción de \$125 (campera), cuando el esfuerzo (manejar 20 minutos) es el mismo (y por ende el costo de oportunidad es el mismo), independientemente de cuánto represente del total.

Asimismo, la contabilidad mental también complica el análisis de los **costos hundidos** (un costo retrospectivo que fue pagado y no puede ser recuperado). Kahneman y Tversky realizaron un experimento (Kahneman & Tversky, Choices, Values, and Frames, 1984) en el cual se les pregunta a los participantes qué harían si perdieran una entrada para el teatro que les costó \$10, a lo cual el 54% respondió que no la compraría de vuelta. Sin embargo, si hubieran perdido \$10 de su billetera, el 88% dijo que compraría el boleto. Ahora, ambas situaciones son idénticas desde el punto de vista financiero pero por la manera en que procesamos las decisiones financieras las evaluamos de manera completamente diferente.

Esto también causa que, en el contexto de una decisión riesgosa, si perdimos recientemente en una decisión similar, estamos menos predispuestos a asumir el riesgo nuevamente. Lo inverso sucede si el último resultado fue positivo. La excepción es

cuando la nueva decisión de riesgo permite llegar al punto de equilibrio luego de sufrir pérdidas, ya que esto permite “cerrar la cuenta” en cero (Thaler, Mental Accounting Matters, 1999).

El experimento anterior también aplica para otro problema de la contabilidad mental: **la no-fungibilidad de la inversión**. Si bien el dinero es un activo fungible, la contabilidad mental propone que cuando tomamos decisiones nos enfocamos en los presupuestos para cada cuenta. Es decir, aunque una alternativa ofrezca una utilidad mayor que el costo de oportunidad, si ya agotamos el presupuesto para esa categoría de productos (en éste caso, salidas teatrales) la alternativa se rechaza. Esto se debe a que al separar el presupuesto en cuentas, el dinero se vuelve no fungible: si el presupuesto para una cuenta se acaba no es posible utilizar dinero de otras cuentas. En el experimento, el hecho que la pérdida de \$10 haya ocurrido por haber perdido la entrada o por haber perdido dinero de la billetera cambia la utilidad de la entrada (haciendo que más o menos personas decidan comprarla) cuando la misma es idéntica en ambos casos.

Asimismo, lo anterior también implica que cuando evaluamos adquirir cierto producto, como se va a imputar a cierto presupuesto, vamos a estar más predispuestos a comparar la utilidad del bien en cuestión con la de las alternativas que responden a la misma cuenta mental. Esto provoca que nuestro análisis de costos de oportunidad sea limitado y sesgado a evaluar únicamente las alternativas dentro de la categoría de productos.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: INTER-TEMPORALIDAD Y CATEGORIZACIÓN

---

En la teoría clásica, al tomar una decisión consideramos todas las alternativas posibles. Esto incluye tanto las alternativas inter-temporales (es decir, decisiones en diferentes momentos) como así también alternativas en cualquier categoría de productos. Sin embargo, hay evidencia que sugiere que cuando tomamos una decisión no evaluamos adecuadamente estos aspectos.

La teoría económica clásica entiende que descontamos los flujos futuros de utilidad de manera exponencial (O'Donogue & Rabin, 1999). Sin embargo, “tanto la observación casual, introspección, e investigación psicológica” (O'Donogue & Rabin, 1999, pág. 103) indica que la presuposición de la consideración inter-temporal consistente está equivocada. En cambio lo que sucede es un fenómeno conocido como **preferencias sesgadas al presente**. Este sesgo provoca que, por ejemplo, teniendo la posibilidad de comprar un producto en un momento X, o el mismo producto un mes

después del momento X con un descuento del 5%, la decisión cambia drásticamente si el momento X es hoy o dentro de seis meses. Los estudios y experimentos (O'Donoghue & Rabin, 1999) (Bisin & Hyndman, 2014) indican que este efecto perjudica nuestra capacidad de percibir los costos de oportunidad cuándo éstos se encuentran en distintos momentos temporales ya que sobre-apreciamos lo inmediato.

Como señalamos cuando discutimos la contabilidad mental, cuando tomamos decisiones consideramos principalmente las opciones que se hallan dentro de la misma categoría. Dentro de la metáfora de la contabilidad, como estamos evaluando cómo invertir un presupuesto, es lógico asumir que sólo se considerarán las alternativas que satisfagan la necesidad en cuestión. Entonces, las opciones que se consideren dependerán de como definamos la categoría de la cuenta o categoría mental.

Asimismo, cuando tomamos una decisión con poca inversión de esfuerzo (Resolución de Problema Rutinario en términos de Howard (Howard J. , 1993) o una Decisión Habitual en términos del modelo BME (Blackwell, Miniard, & Engel, 2000)) traemos a la memoria las alternativas conocidas, i.e. **conjunto evocado** (Solomon, 2011), separamos las que realmente son viables, i.e. **conjunto considerado** (Solomon, 2011), y tomamos la decisión en base a la que presente la mejor oferta. Nuevamente, la amplitud con la que definimos la categoría ('entretenimiento' o 'teatro') va a reducir o aumentar la cantidad de alternativas que incorporamos, pero igualmente vamos a dejar una porción importante de las potenciales alternativas fuera del proceso decisorio.

Este panorama refuerza el hecho que cuando tomamos decisiones nos enfocamos en la categoría en cuestión a la hora de evaluar las alternativas o costos de oportunidad, en vez de incorporar costos de oportunidad que sean relativos a otras categorías completamente diferentes.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: INFORMACIÓN EXPLÍCITA

---

El proceso de toma de decisión en contexto de compra es complejo, y las recientes investigaciones sugieren que, contrariamente a la teoría económica clásica, los compradores no realizan un análisis adecuado de los costos de oportunidad a la hora de realizar una decisión de compra (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009). Es decir, para evaluar los costos de oportunidad es necesario considerar opciones externas que no son evidentes durante la decisión de compra y la evidencia empírica indica que esto no es lo que sucede. En cambio, las preferencias se determinan en principalmente en base a información presentada explícitamente (Kahneman &



Frederick, Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment, 2002) (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009).

Esto genera una serie de efectos que lleva a decisiones irracionales debido a que la información proporcionada afecta la capacidad del individuo de interiorizar los costos de oportunidad. Por ejemplo, en un experimento se presentó la siguiente elección (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009): (a) comprar un iPod de 32 gb a U\$399, (b) comprar un iPod de 16 gb a U\$299 o (c) no comprar ningún iPod. Lo que descubrieron fue que muchos más participantes (73% vs 37%) eligieron la opción (b) cuando se incluía la información “sobrándote U\$100 en efectivo” en vez de dejar ese dato implícito.

Hay investigaciones que indican que los individuos cicateros (tacaños), que presentan mayor dolor de pagar (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Dolor de Pagar), tienen una predisposición mayor a considerar los costos de oportunidad espontáneamente (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009). Esto, al menos, implica que la capacidad de la persona de tener en cuenta los costos de oportunidad, y por ende tomar mejores decisiones, varía de persona a persona.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: COMPLEJIDAD

---

Experimentos recientes indican que la cantidad de opciones en una decisión de compra puede afectar el análisis de utilidad y costos de oportunidad, haciendo que la probabilidad de compra fluctúe a medida que varía la complejidad de la decisión (Iyengar & Lepper, 2000). Los participantes consideran que la situación con más opciones es más “agradable” pero compran frecuentemente cuando se les presentan menos opciones y están más satisfechos con su decisión (Iyengar & Lepper, 2000).

Asimismo, existe evidencia que indica que hay un “óptimo” de opciones (Shah & Wolford, 2007), donde menos o más opciones resultan en menor incidencia de compra (Ilustración 9).

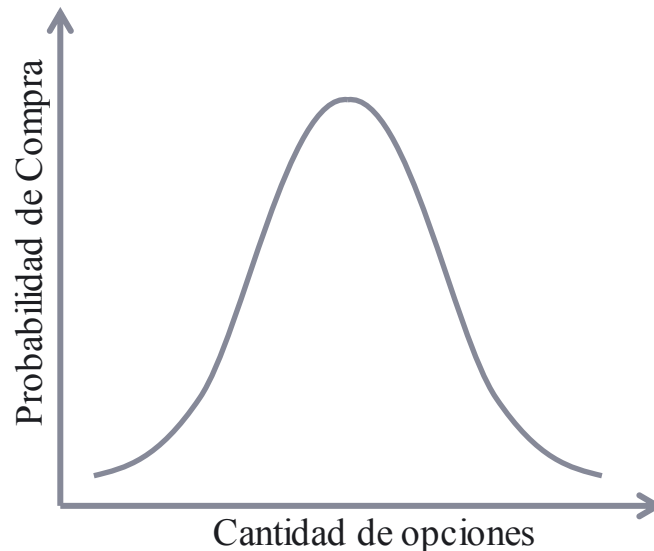


ILUSTRACIÓN 9 (SHAH & WOLFORD, 2007) ADAPTACIÓN

Aunque los estudios señalados se enfocan en la complejidad de la decisión según la cantidad de opciones a considerar, el efecto es extrapolable a situaciones donde la complejidad de la decisión proviene de la cantidad de factores a considerar para tomarla. Un ejemplo relativo a esto que permite expandir el enfoque es una experiencia personal de Frederick (Frederick, Novemsky, Wang, Dhar, & Nowlis, 2009): él se encontró incapacitado para tomar una decisión entre un equipo de música Pioneer de \$1.000 y uno Sony de \$700. Ahora, el individuo claramente percibe que el Pioneer es, en principio, de mayor calidad. Lo que no puede procesar es qué valor asigne esa diferencia de calidad. El problema se soluciona cuando el vendedor le ofrece un análisis simplificador: “¿Qué prefiere, el equipo Pioneer o el Sony y \$300 de música?”. Al introducir esa diferencia la solución se vuelve evidente para el cliente. Este ejemplo grafica otra manera en que la complejidad de la decisión impide que ésta suceda, y como al reducirla los consumidores encuentran una trayectoria más directa a la compra.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: OPCIÓN POR DEFECTO

Un corolario del problema de la complejidad es la importancia de la opción ‘default’ (u opción por defecto). Un estudio realizado sobre la incidencia de donadores de órganos en distintos países arrojó los siguientes resultados (Johnson & Goldstein, 2003):

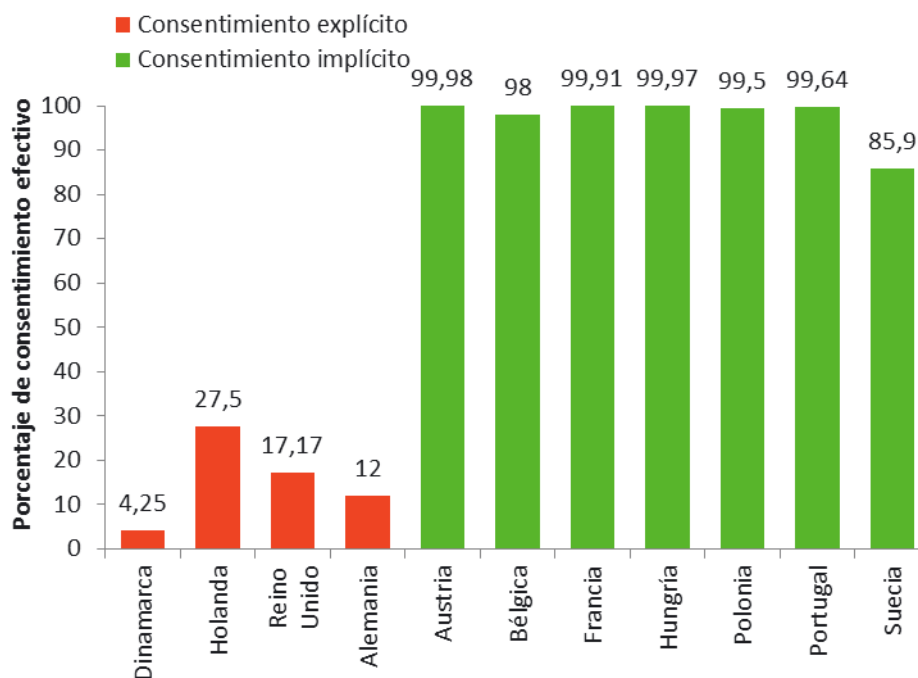


ILUSTRACIÓN 10 (JOHNSON & GOLDSTEIN, 2003)

Como se puede ver, hay una brecha muy importante entre los 4 países a la izquierda y los 7 países a la derecha, y la diferencia que los autores señalan es la legislación respecto de la donación de órganos. Mientras los países en rojo asumen por defecto que nadie es donador de órganos y requieren que “optes positivamente” para convertirte en uno, los países en verde asumen por defecto que todos son donadores de órganos y requieren que “optes negativamente” para dejar de serlo.

Ahora, lo interesante no es que exista una diferencia entre una alternativa y la otra, sino que ésta diferencia sea tan grande. En un experimento relativo, se les preguntó a los participantes que estimaran qué porcentaje de la población sería donador de órganos en un país con “opción positiva” y otro con “opción negativa” y las respuestas fueron 45% y 63% (Davidai, Gilovich, & Ross, 2012). Esto indica que si bien anticipamos que la diferencia legislativa tendría un impacto, el impacto real parecería ser mucho mayor. Los autores proponen dos razones para la existencia de este margen (entre el impacto previsto y el impacto real):

- Somos más *vagos* y predispuestos a procrastinar de lo que anticipamos.
- Cuando una opción se convierte en *default* adquiere ciertas atribuciones. Es decir, si se establece por defecto la donación de órganos subconscientemente “la donación de órganos es vista como algo que uno hace a menos que un factor excepcional haga que el individuo se muestre

particularmente renuente a participar” (Davidai, Gilovich, & Ross, 2012, pág. 15203).

La importancia de las opciones por defecto se extiende más allá de las políticas públicas. En un estudio realizado con doctores en medicina (Redelmeier & Shafir, 1995), se les preguntó a los participantes qué harían si luego de haber derivado un paciente a un cirujano especialista recordaran que no intentaron un tratamiento simple. El resultado fue que a medida que aumentaba la complejidad de la decisión (habían dos tratamientos que no probaron en vez de uno) el porcentaje de participantes que decidía probar los tratamientos disminuía (72% a 53%).

El experimento anterior indica dos cosas: (1) incluso en decisiones profesionales las alternativas por defecto (en este caso, no hacer nada y dejar que el paciente siga su tratamiento según el criterio del cirujano especialista) impactan en las decisiones que tomamos y (2) a medida que aumenta la complejidad aumenta la probabilidad que sigamos el camino de menor resistencia, es decir, la opción por defecto.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: DOLOR DE PAGAR

---

En el contexto de la complejidad de decisiones y transacciones financieras hay un concepto que es importante explicar: **el dolor de pagar**. Zellermayer lo definió como “el desagrado o dolor directo e inmediato generado por el acto de hacer un pago”, el cual “no es físico, sino es un malestar psicológico o hedónico” (Zellermayer, 1996). El dolor de pagar puede “disminuir el placer de realizar una compra e influenciar la cantidad que el comprador está dispuesto a gastar en la compra” (van der Horst & Matthijsen, 2013, pág. 23)

Hay abundante literatura que indica que diferentes medios de pago generan diferentes grados de dolor de pagar (Chatterjee & Rose, 2012) (Soman, Effects of Payment Mechanism on Spending Behavior: The Role of Rehearsal and Immediacy of Payments, 2001). La intensidad del mismo depende de la ‘transparencia’ del método de pago: Mientras más transparente sea éste, mayor dolor sentirá el individuo al pagar. Soman propone que la transparencia del método de pago está determinada por tres factores (Soman, The Effect of Payment Transparency on Consumption: Quasi-Experiments from the Field, 2003): (1) la prominencia del método de pago, (2) la prominencia de la cantidad pagada y (3) la relación entre el momento de compra y el momento de pago.

1. **Prominencia del método de pago:** se puede entender como qué tan claro es para el individuo que gastando dinero real. En este sentido, el efectivo es el método de pago con mayor prominencia porque el individuo “ve el dinero que deja de ser su posesión” (van der Horst & Matthijsen, 2013, pág. 22). De la misma manera, el dinero en efectivo es el método que más le facilita al individuo presupuestar sus gastos, pudiendo este “ver con una mirada no solo cuánto tiene disponible para gastar, sino cuánto gastó”<sup>9</sup> (van der Horst & Matthijsen, 2013, pág. 22).
2. **Prominencia de la cantidad pagada:** ésta característica es relativa a qué tan consciente está el individuo de la cantidad que está gastando. Diferentes medios de pagos impactan de diferentes maneras en este aspecto, mientras el efectivo es el método de pago, nuevamente, que mayor prominencia tiene. Como ejemplo, en el caso de la tarjeta de débito, cuando el individuo paga está enfocado en ingresar el código PIN correcto lo cual disminuye en foco en la cantidad a pagar (van der Horst & Matthijsen, 2013).
3. **Relación entre el momento de compra y de pago:** dependiendo del método de pago, la decisión de compra puede llevarse a cabo antes, al mismo tiempo o después que el pago. La relación entre estos dos momentos afecta la manera en que el individuo evalúa la decisión, y en líneas generales mientras más alejado esté el pago de la compra (tanto antes como después) menos dolor de pagar genera. Prelec y Lowenstein introducen un concepto similar: ‘emparejamiento’. Los autores lo definen como la relación entre la consumición y el pago en la mente del consumidor (Prelec & Lowenstein, *The Red And The Black: Mental Accounting Of Saving And Debt*, 1998). Mientras más cercanos, o emparejados, esos momentos se encuentran, mayor es la transparencia del método de compra.

A partir de estos elementos, Soman conforma la *transparencia* del método de pago, definiéndola como “la prominencia relativa del método de pago, tanto en términos físicos y de la cantidad, relativa a pagar en efectivo” (Soman, *The Effect of Payment Transparency on Consumption: Quasi-Experiments from the Field*, 2003, pág. 175). La

---

<sup>9</sup> Los autores citan una investigación desarrollada por el Deutsche Bundesbank que demostró que poder mirar el efectivo les facilitaba estas tareas (Kalckreuth, Schmidt, & Stix, 2011).

transparencia es, entonces, una herramienta ordinal que permite ordenar los medios de pago según su impacto relativo en el dolor de pagar. Soman, en base a entrevistas, organiza los métodos de pago según su transparencia de la siguiente manera (Ilustración 11).

Mecanismo de Pago	Prominencia del método de pago	Prominencia de la cantidad pagada	Relación entre compra y pago	Transparencia
Efectivo	Muy alta	Alta	Simultáneo	Alta
Cheque	Media	Alta	Pago post-compra	Media
Tarjeta de Crédito	Media	Media	Pago significativamente post compra	Baja
Tarjeta de Débito	Media	Media	Simultáneo	Baja
Tarjeta Recargable	Baja	Baja	Pago pre-compra	Muy baja
Débito Directo	Muy baja	Muy baja	Simultáneo	Muy baja

ILUSTRACIÓN 11 (SOMAN, THE EFFECT OF PAYMENT TRANSPARENCY ON CONSUMPTION: QUASI-EXPERIMENTS FROM THE FIELD, 2003, PÁG. 175)

Entonces, según la clasificación propuesta por Soman, el dolor de pagar debería ser mayor cuando se paga con cheque que cuando se paga con tarjeta de crédito, por ejemplo. Esto es lo que indican las investigaciones: participantes de un estudio están dispuestos a pagar el doble por una entrada de un evento deportivo cuando tienen la posibilidad de pagarla con tarjeta (\$60,64) que con efectivo (\$28,51) (Prelec & Simester, Always Leave Home Without It: A Further Investigation of the Credit-Card Effect on Willingness to Pay, 2001).

Otros estudios indican que la prominencia de la cantidad pagada es menos relevante que la prominencia del método de pago y el emparejamiento. Ariely y Silva condujeron un experimento sobre compra de contenido hedónico (Ariely & Silva, Payment Method Design: Psychological and Economic Aspects of Payments, 2002). En él, los participantes debían mirar una pantalla durante 45 minutos y tenían un presupuesto para gastar en contenido durante ese tiempo. El experimento resultó en que: (1) los participantes gastaban significativamente más si el método de pago era con tarjeta de crédito que con efectivo y (2) gastaban dinero en orden creciente cuando realizaban micro-pagos, post-pago, pre-pago y, por último, gastaban la máxima cantidad de dinero cuando utilizaban un método de suscripción. Este experimento apoya la teoría de cómo los métodos de pago afectan el dolor de pagar, y sugiere que:

- **La transparencia de los métodos de pago afecta el dolor de pagar;** como lo indica que los participantes gastaran significativamente más con tarjeta que en efectivo.

- **El emparejamiento afecta de manera relevante al dolor de pagar;** en el estudio, independientemente del método de pago, los participantes gastan menos con micro-pagos (pago simultáneo), más con post-pago (pago post-compra), y más con pre-pago (similar a Tarjetas Recargables) y suscripciones (pago pre-compra).
- **Tomar muchas decisiones pequeñas genera más dolor de pagar que tomar una sola decisión grande;** como lo indica el hecho que el micro-pago motivaban el menor gasto mientras que el método de suscripción motivó el mayor nivel de gastos.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: FACTORES EXÓGENOS

---

Hay numerosas investigaciones que demuestran que factores exógenos pueden afectar la toma de decisión, incluso en decisiones complejas e importantes. Simonsohn muestra una correlación positiva entre “clima el día de visita a una Universidad” con “Aplicar a la Universidad”, mostrando cómo un elemento exógeno (la lluvia) afecta incluso una decisión que toma años en tomarse (Simonsohn, 2009). En este caso, la utilidad de la Universidad es idéntica independientemente del clima en el día de la visita, con lo cual el hecho que el clima afecte la decisión indica que ésta tiene un componente de irracionalidad.

A partir de una encuesta relacionada que Simonsohn realiza, encuentra que el clima lluvioso es percibido como el clima ideal para estudiar (Simonsohn, 2009). Es decir, cuando los potenciales aplicantes visitaban el campus de la Universidad, si el clima ese día era el ideal para estudiar, la utilidad ex ante de la Universidad se incrementaba. Esto es aplicable a una gran cantidad de casos diferentes, por ejemplo, la utilidad ex ante de una casa en venta aumentaría si se decora de manera atractiva para los potenciales compradores, por más que la casa en sí, y por ende su utilidad, no se modificaría.

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: REPETICIÓN DE DECISIONES

---

Todos los defectos en la toma de decisión explicados antes se tornan en particularmente problemáticos al tener en cuenta lo que Ariely denomina “auto-pastoreo” (Ariely & Norton, How Actions Create - Not Just Reveal - Preferences, 2008). El autor propone, a partir de varios ejemplos de experimentos realizados, que inferimos utilidad de acciones pasadas. Es decir que recordamos cosas que hicimos, inferimos alguna cantidad de utilidad y actuamos en concordancia con esa inferencia

porque entendemos que esa decisión refleja preferencias estables en vez de estar influenciada por un factor externo. Esto es, entonces, un problema cuando tomamos una decisión irracional causada por algún efecto como los mencionados en este trabajo, una vez tomada, la decisión va a afectar análisis futuros.

Este fenómeno puede ser explicado en gran parte por dos fenómenos:

1. **Transitar el camino de menor resistencia:** De la misma manera que la opción por defecto afecta la decisión, la decisión anterior ofrece un anclaje que el individuo utiliza si no desea hacer un análisis exhaustivo de la situación. Es decir, el efecto de auto-pastoreo va a ser más fuerte en las decisiones de tipo LPS (solución limitada de problema) que en las EPS (solución extensa de problema).
2. **Evitar la disonancia cognitiva:** La misma está basada en la premisa que “las personas tienen una necesidad por el orden y consistencia en sus vidas y que un estado de *disonancia* (tensión) existe cuando las creencias o comportamientos entran en conflicto unos con otros. Resolvemos el conflicto que surge cuando elegimos entre las dos alternativas gracias a un proceso denominado *reducción de disonancia cognitiva*, en el cuál buscamos formas de reducir esta inconsistencia (o disonancia) y por lo tanto conseguimos eliminar la tensión desagradable” (Solomon, 2011, pág. 132). Es decir, la repetición de la decisión se provoca por una necesidad de evitar asumir errores: si modifico mi decisión es porque, en parte al menos, la decisión anterior fue errada.

---

#### UTILIDAD Y COSTO DE OPORTUNIDAD: EFECTO IKEA

---

Un concepto relativamente similar al efecto de patrimonio (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Aversión al Riesgo) es el efecto IKEA. Éste propone que “cuando la gente embebe productos con su propio trabajo, su esfuerzo puede aumentar su valoración” (Norton, Mochon, & Ariely, 2011). Esto sucede independientemente de lo satisfactorio del trabajo realizado, es decir, aun cuando el individuo realiza un trabajo aburrido y solitario, el producto final sufre un aumento de valoración solo por ésta razón.

Entonces, cuando un producto tiene un componente de trabajo su utilidad aumenta a los ojos de quién realizó dicha labor. En particular los autores señalan las siguientes características relevantes del efecto:



- Funciona tanto en productos utilitarios como hedónicos, y los individuos los valúan en ambos casos a nivel similar a productos realizados por profesionales.
- Solo surge si el producto es finalizado; mientras que si el producto no es completado o es desarmado luego no se evidencia un aumento de valuación.
- Es mayor el aumento de valuación generada por éste efecto que simplemente por el efecto patrimonio (es decir, no es sólo un caso particular de aumento de valuación por posesión de un objeto sino un efecto más intenso).

---

### DECISIÓN: INTENCIÓN DE COMPRA

---

Existe cierta divergencia en el concepto de intención de compra en la literatura, pero en general se las define de dos maneras:

- Como la probabilidad de compra de ciertas marcas o categorías de productos (Whitlar, Geurts, & Swenson, 1993) (Bird & Ehrenberg, 1966).
- Como “un reflejo del estado actual de agrado o predisposición hacia una marca” (Bird & Ehrenberg, 1966), es decir, ubica a la intención de compra algo más alejada de la decisión siendo más una opinión subjetiva sujeta al momento que una probabilidad de compra.

Relativo a esto, hay una discusión significativa en la literatura sobre la relación entre ‘intención de compra’ y ‘compra’, y la confiabilidad del primero para predecir el segundo (Douglas & Wind, 1971). Sin embargo, el veredicto parece apuntar que es un instrumento útil para predecir comportamientos, aunque su confiabilidad depende de algunos factores como el tipo de producto o la forma de medición utilizada (Douglas & Wind, 1971).

A los efectos de este trabajo se entiende la intención de compra de manera similar a la segunda definición. Lo que discutimos previamente sobre la complejidad del proceso decisorio tiene un componente clave: la aversión al riesgo. Y expresar una intención no tiene costo, y por ende tampoco riesgo, con lo cual los procesos de análisis que se producen cuando expresamos una intención de compra son fundamentalmente distintos a los que se producen cuando tomamos una decisión de compra.

Ahora bien, en el contexto de éste trabajo la complejidad de la relación entre ‘intención’ y ‘comportamiento’ es trivial. Esto se debe a que dicha relación se estudia para poder entender de qué manera el primero predice al segundo en estudios empíricos. Aquí la intención de compra es un ‘continuo’ que puede ir cambiando con el paso del tiempo, e incluso puede ser modificado durante el proceso de decisión.

---

## LEALTAD

---

La lealtad se puede definir como “un compromiso arraigado con continuar adquiriendo productos o servicios que se prefieren consistentemente en el futuro, causando así compras repetitivas de la misma marca, incluso considerando que influencias situacionales y esfuerzos de marketing pueden causar cambios de comportamiento” (Oliver, Whence customer loyalty?, 1999). Definiciones más complejas sugieren que la lealtad tiene, además del aspecto comportamental, un elemento actitudinal (Dick & Basu, 1994). Así, la lealtad opera en los siguientes niveles:

- **Comportamental:** un compromiso profundo de re-comprar un producto o servicio preferido (Oliver, Whence customer loyalty?, 1999).
- **Actitudinal:** un compromiso psicológico que se traduce en una relación fuerte con la marca, intención de recompra y predisposición a pagar una prima por el producto (Cronin & Taylor, 1992).

Es decir, la lealtad se traduce en *comportamientos* (recomprar) y en *actitudes* (opinión, relación intención, etc.), y ambos elementos impactan, de diferente manera, en la rentabilidad de la organización.

Si bien la lealtad es un concepto intuitivamente simple de entender, resulta complejo explicar cómo surge y cómo impacta en la organización debido a la dificultad de medición y la multiplicidad de facetas que tiene.

---

## SATISFACCIÓN Y LEALTAD

---

La premisa subyacente en la preocupación generalizada por la satisfacción del cliente es que si éste encuentra el producto o servicio acorde a lo que esperaba, desarrollará lealtad hacia éste (Fornell, 1992). Esto es deseable ya que un cliente leal es menos propenso a cambiar de proveedor a causa del precio, mientras que también tenderá a recomendar el producto a terceros (Reichheld & Sasser, 1990). La intuición

que existe una relación entre satisfacción del cliente y lealtad se comprueba: niveles altos de satisfacción del cliente llevan a una reducción en los beneficios percibidos en la oferta de proveedores alternativos y por ende a mayor intención de recompra (Anderson & Sullivan, 1993). Asimismo, la probabilidad que un cliente insatisfecho busque activamente información sobre alternativas es mucho más alta, así como también es más probable que acceda a probar otras ofertas (Anderson & Srinivasan, 2003). Más específicamente, numerosos estudios muestran que mayores niveles de satisfacción llevan a mayores niveles de lealtad (Anderson & Sullivan, 1993) (Boulding, Kalra, Staeling, & and Zeithaml, 1993) (Fornell, 1992) (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980) (Santouridis & Panagiotis, 2010). Las investigaciones mencionadas indican que la satisfacción afecta tanto el comportamiento como la actitud hacia el bien, mostrando relaciones positivas entre la satisfacción de los clientes, y la re-compra y el *word-of-mouth* positivo.

Sin embargo, aunque la satisfacción del cliente y la lealtad están relacionados, esa relación es asimétrica: Aunque los clientes leales están en general satisfechos, la información indica que “la satisfacción es un precursor poco confiable de la lealtad” (Oliver, Whence customer loyalty?, 1999, pág. 34). No solo la relación causa-efecto es poco clara, sino que si bien se demuestra que performance insatisfactoria repetida puede transformar un cliente leal en un cliente insatisfecho (Oliva, Oliver, & MacMillan, 1992), no existen estudios que demuestren que un cliente leal puede transformarse en simplemente un “cliente satisfecho” que está dispuesto a buscar alternativas (Oliver, Whence customer loyalty?, 1999). Esto quiere decir, que una vez que la satisfacción se *transforma* en lealtad solo insatisfacción puede generar un nuevo cambio de estado. La Ilustración 12 reproduce el esquema con el cual Oliver grafica esta relación.

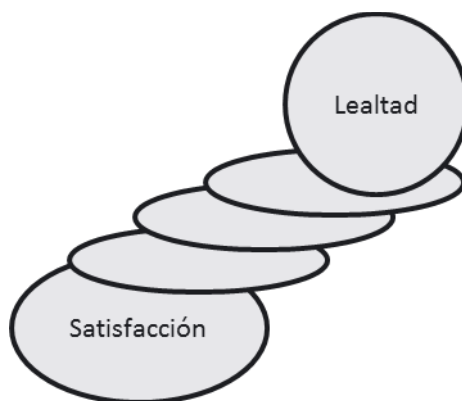


ILUSTRACIÓN 12 (OLIVER, WHENCE CUSTOMER LOYALTY?, 1999)

Las nociones que Oliver propone es que la lealtad es un estado que está influenciado por la satisfacción, aunque hay otros elementos que intermedian entre ambos. Formalmente:

$$P(\text{Lealtad}_i) = f(S_i; S_c; ET_i)$$

Dónde:

- $P(\text{Lealtad}_i)$  es la probabilidad que el consumidor desarrolle lealtad con el bien  $i$ .
- $S_i$  es la satisfacción del consumidor con el bien  $i$ .
- $S_c$  es la subjetividad del consumidor  $c$ .
- $ET_i$  es la estructura de la transacción del bien  $i$ .

La ‘estructura de la transacción’ hace referencia a los ámbitos de interacción entre el cliente y la empresa, y a los acuerdos tácitos y explícitos que ambos aceptan al ingresar en la relación.

---

## LEALTAD Y RENTABILIDAD

---

Como muestra la Ilustración 5, la lealtad es uno de los elementos que media entre la satisfacción del cliente y la rentabilidad (Rust & Zahorik, 1993). Esto se debe a que los costos de captación y re-captación de clientes son mucho mayores que los costos de retención, con lo cual la lealtad del cliente debería ser un objetivo clave para la mayoría de las organizaciones. Reichheld (Reichheld F. F., 1996), en base a información de Bain & Company que abarca 14 industrias, encontró que un incremento del 5% de la retención del cliente generaba un aumento de entre el 25% y el 100% en la rentabilidad. Según el autor, “la tasa de retención relativa explica las ganancias mejor que el market-share, la escala, la posición de costos o cualquier otra variable normalmente asociada con la ventaja competitiva” (Reichheld F. F., 1996, pág. 23). En base a lo anterior, Reichheld propone que la lealtad debería ser el objetivo principal del negocio como un indicador superior que la satisfacción del éxito del negocio.

Asimismo, el autor señala 4 razones principales por las cuales la lealtad aumenta la rentabilidad: crecimiento de ingresos, reducción de costos, aumento de referidos y premium de precio. Asimismo, explica que la importancia de la lealtad se debe a los siguientes efectos que suceden en cascada:

- Ingresos y market share crecen,
- Costos disminuyen al bajar los costos de adquirir y atender nuevos clientes,

- La retención de empleados aumenta porque el orgullo y satisfacción laboral crece; lo cual genera a su vez un bucle de aumento de calidad de atención y familiaridad con los clientes, lo cual aumenta su satisfacción.

En definitiva, los ingresos aumentan mientras los costos disminuyen, al mismo tiempo que el capital “intelectual” de la empresa se conserva mejor, generando otra serie de impactos positivos.

Ahora bien, es importante entender que éste estudio fue desarrollado con medidas de *retención*, no realmente con lealtad, la cual no es fácilmente medible. La retención sería similar al aspecto comportamental de la lealtad discutido antes. Asimismo, las industrias investigadas son principalmente industrias de servicio continuo (ver Servicios Continuos y Servicios Discretos), y muchas de éstas suelen tener la particularidad que la relación se vuelve rentable a medida que avanza el tiempo (ver Anexo 2: Reichheld, Lealtad y Rentabilidad). De hecho, Reichheld facilita los datos de valor neto del cliente año a año en algunas industrias, y se puede ver claramente que en las industrias donde el valor neto es negativo en los primeros años se presenta una relación más fuerte entre rentabilidad y lealtad. Aunque esto resulta lógico, implica que es importante revisar el análisis para entender el impacto en industrias donde la relación no resulte tan estructural para poder generalizar la importancia de la lealtad como un objetivo de negocio.

---

## LEALTAD, CAPTACIÓN, RETENCIÓN Y RE-CAPTACIÓN

---

La lealtad es tan relevante porque los costos de captación de clientes nuevos y de re-captación de clientes perdidos son muy elevados. Aunque el análisis es distinto si se trata de productos o servicios, investigaciones indican que las chances de repetir una venta a un cliente “activo” se encuentran entre el 60% y el 70%, mientras que repetir una venta a un cliente perdido son del 20% al 40%, y realizar una venta a un nuevo cliente se encuentran entre el 5% y el 20% (Griffin & Lowenstein, 2001). Similarmente, un estudio realizado sobre la industria de clubes de venta de libros<sup>10</sup> mostró un retorno neto de la inversión de obtener un cliente nuevo del 23% mientras que un retorno de la inversión de un cliente re-captado del 214% (Stauss & Friege, 1999). La diferencia en

---

<sup>10</sup> Una industria basada en la venta de libros a través de suscripciones. Los clientes reciben la ‘oferta’ del libro por correo, y deben señalar si les interesa comprarlo, o si no les interesa comprarlo, dependiendo si el servicio es de ‘opción negativa’ u ‘opción positiva’.

resultados no solo se debía a una diferencia en los costos de adquisición, sino a que el cliente recapturado también representa mayor ingreso.

## PRODUCTIVIDAD

---

En el contexto de este trabajo vamos a entender conceptualmente a la productividad como la “eficiencia con la que se transforman los insumos en bienes terminados” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, pág. 131). La productividad tiene una relación evidente con los costos, ya que lógicamente al ser menos eficiente en la mencionada transformación se requerirán mayor cantidad de insumos que a su vez generarán mayores gastos. Es decir, *ceteris paribus*, a mayor productividad (entendida holísticamente como en la teoría de la *productividad total de los factores* (Solow, 1957) (Griliches & Jorgenson, 1967)), mayor rentabilidad al disminuir los costos unitarios de producción.

Anderson et. al. discuten que las típicas inversiones que incrementan la productividad tienen que ver con la “substitución de capital por labor – automatización de procesos, mejores en la tecnología existente – o por el desarrollo de nuevos programas de entrenamiento para los empleados” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, pág. 131). Los autores también señalan que la re-locación de recursos también puede generar aumentos de productividad mediante “cambios de estrategia, procesos, y/o estructura organizacional y valores” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, pág. 131).

---

## PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE CUSTOMIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

---

Cuando discutimos los beneficios de la satisfacción del cliente se discutió la relación entre SC y los ingresos (Rust & Zahorik, 1993) (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). Sin embargo, a éste análisis le falta una dimensión para completar el panorama: la productividad.

En la literatura existe cierta discusión respecto de la relación entre la satisfacción cliente y la productividad (Huff, Fornell, & Anderson, 1996), cuestionando cómo impacta en la SC un aumento en la productividad. Para solucionar este dilema vamos a seccionar lo que se denominó “*satisfacción de atributos*” en una sección anterior en dos partes: (1) la satisfacción generada por la “*calidad de estandarización*” y (2) la generada por la “*calidad de customización*” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). La primera responde a la satisfacción que genera que la calidad del producto sea previsible,

constante y homogénea; “*calidad consistente de carencia de deficiencias*” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, pág. 132). La segunda apunta a la satisfacción generada a partir de que el producto atienda las necesidades particulares del cliente en cuestión, “*calidad que satisface las necesidades del consumidor*” (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, pág. 132). En principio, todo producto o servicio tiene una combinación de ambas dimensiones, con mayor o menor proporción de una y de otra. Asimismo, los productos con mayor componente de servicio tienden a depender más de la calidad de customización (Anderson, Fornell, & Rust, 1997).

Finalmente, existe una relación directa entre productividad y calidad de estandarización, y una relación inversa entre productividad y calidad de customización ( ) (Anderson, Fornell, & Rust, 1997). Así, hipotéticamente, es posible aumentar la SC y la productividad al mismo tiempo, logrando reducir los costos al mismo tiempo que se aumentan los ingresos, cuando la calidad de estandarización tiene gran peso en la satisfacción que genera el producto. Lo inverso es cierto cuando la calidad de customización es la más relevante.

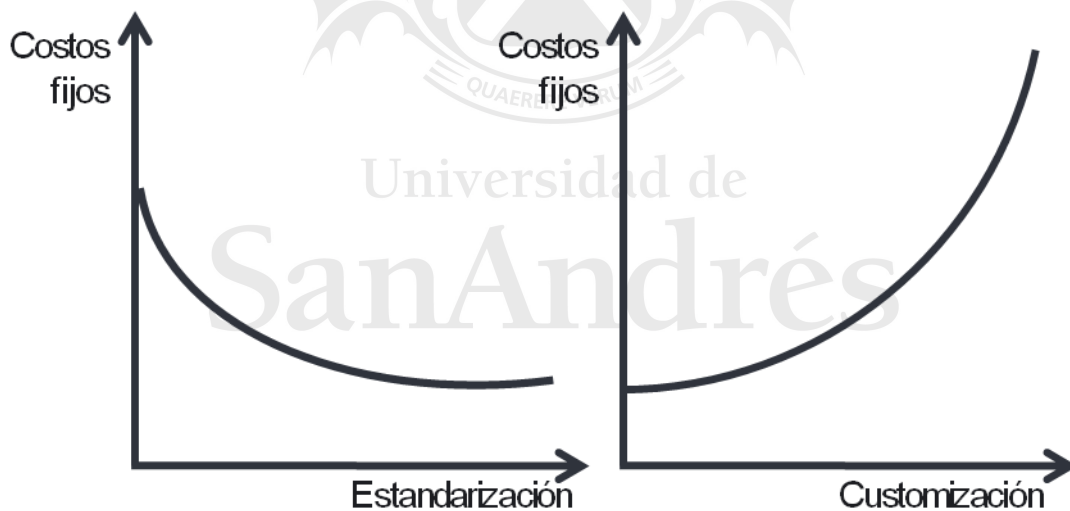


ILUSTRACIÓN 13 (ANDERSON, FORNELL, & RUST, 1997)

Éste esquema es importante para entender por qué diferentes industrias alcanzan distintos “equilibrios” de satisfacción del cliente: Cada industria tiene una combinación diferente de satisfacción de estandarización y de customización, haciendo que se alcance un óptimo de SC en diferentes niveles.

Los productos y servicios tienen características diferentes en cuanto a la forma en que se desarrolla la dinámica de satisfacción por lo que es importante definirlos y explicar sus diferencias. En este caso entendemos a los ‘productos’ como bienes generalmente tangibles y discernibles que pueden ser duraderos o no, y a los ‘servicios’ como bienes intangibles, heterogéneos e inseparables (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Esto último implica que no se puede distanciar en el tiempo la venta del consumo. La Ilustración 14 grafica parte de las diferencias mencionadas:

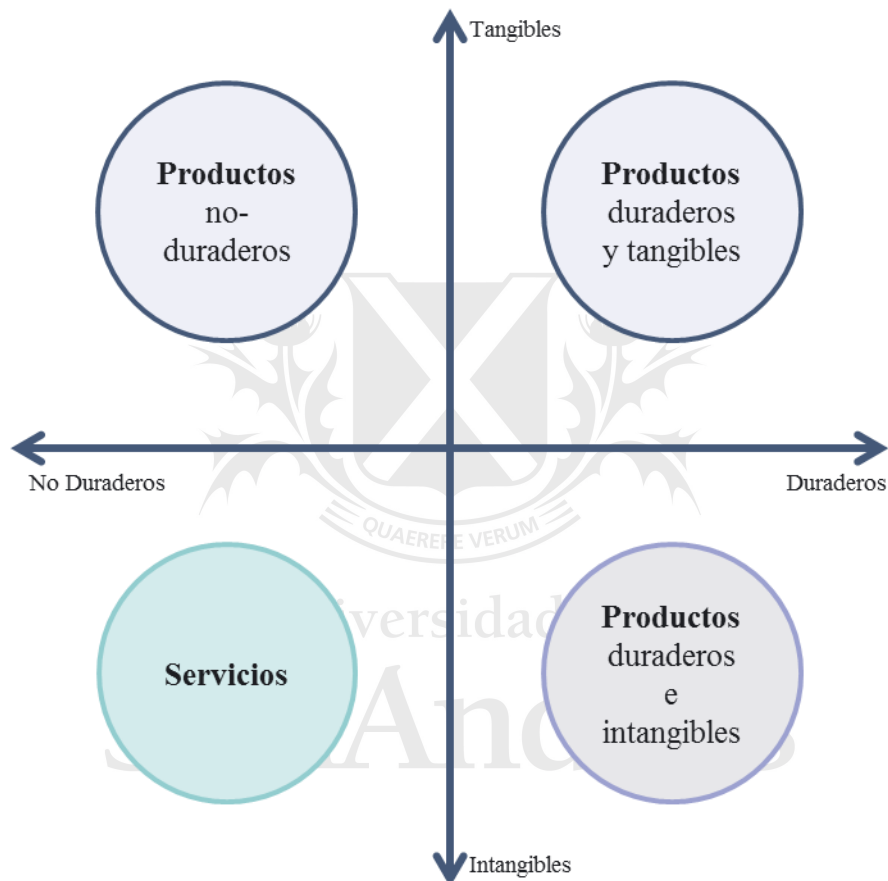


ILUSTRACIÓN 14

Es importante notar que esta definición de productos enfrenta algunos escenarios poco claros en la actualidad al entenderse que un Software (un bien intangible) es un producto si, por ejemplo, el cliente compra una licencia de usuario final, o un servicio, si la transacción lo transforma en lo que se conoce como *SaaS* (Software as a Service). Es por esto que en el gráfico se encuentra ocupado el cuadrante de “Productos intangibles y duraderos”, aunque con un color diferente para marcar la poca frecuencia con la que se los encuentra. En la clasificación de Niza más reciente de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, 2014) se puede hallar en la categoría 9



(productos) a los “Software de computadora”, y también se pueden hallar en la categoría 42 (servicios) los “servicios de *hosting*, software como servicio y renta de software”, lo cual grafica la dualidad de las cualidades del software hoy en día (la lista completa de categorías de productos se puede hallar en el Anexo 3: Clasificación Niza de Productos y Servicios).

Actualmente se entiende que es complicado que exista un producto que no tenga al menos alguna dimensión de servicio incorporada: cuando se compra un auto se reciben servicios de mantenimiento y de consulta; cuando se compra un celular se reciben actualizaciones de software para solucionar potenciales problemas, etc. “Agregar valor a través de servicios se ha vuelto una manera esencial de competir” (Johnson & Gustafsson, 2003).

Además de la durabilidad y tangibilidad, los servicios y productos se diferencian por la fuente del valor que le ofrecen a sus consumidores, y por ende, la manera en que la performance se traduce en satisfacción. Lo anterior se debe a las características intrínsecas de cada uno: mientras los productos pueden ser duraderos y reproducibles de manera casi exacta, el servicio es una interacción única donde la entrega y el consumo son inseparables haciendo que la relación entre el comprador y el vendedor sea más activa en la entrega del servicio (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Asimismo, la literatura previa indica que ésta diferencia estructural entre bienes y servicios afecta la manera en que los clientes derivan su satisfacción de ambas ofertas: como mencionamos antes, mientras los productos suelen tener una mayor proporción de *satisfacción de estandarización*, los servicios tienden a tener una mayor proporción de *satisfacción de customización* (Anderson, Fornell, & Rust, 1997).

## CRÍTICA AL MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE BLACKWELL, MINIARD Y ENGEL

---

A la hora de dar sentido a la realidad, el modelo de Comportamiento del Consumidor de Blackwell, Miniard y Engel encuentra algunos problemas. Esto se debe, en principio, a dos falencias detectadas en el modelo:

- La mayoría de los modelos del comportamiento del consumidor que surgieron durante de las décadas del 60’ y 70’ fueron desarrollados con poco o ningún trasfondo teórico (Du Plessis, Rousseau, & Blem, 1991). Aunque el modelo BME (que originalmente fue desarrollado en 1968)

recibe revisiones periódicamente, no deja de tener elementos que no se encuentran actualizados de manera apropiada de acuerdo a los avances actuales. Uno de esos elementos es el proceso de conformación de satisfacción, que mantiene la estructura básica del modelo de disconfirmación de Oliver (Oliver, A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, 1980).

- El otro elemento desactualizado es el proceso de toma de decisión. El modelo BME descansa en la presuposición de racionalidad en la toma de decisión del consumidor. El modelo se enfoca en el proceso en el cual los consumidores incorporan información a su memoria y luego entiende que éstos son capaces de tomar una decisión racional con la información disponible. Las investigaciones recientes muestran que muchas decisiones son afectadas por fenómenos subconscientes (Thaler, Mental Accounting Matters, 1999), factores exógenos (Ariely & Norton, How Actions Create - Not Just Reveal - Preferences, 2008) o arbitrarios (Ariely, Loewenstein, & Prelec, Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences, 2003). Asimismo, como en la práctica contamos con información incompleta, la bibliografía actual sugiere que utilizamos métodos alternativos ('atajos') para tomar decisiones en vez de realizar un proceso racional de toma de decisión.

En torno a estos problemas, se propone enfocar el desarrollo en dos aspectos:

- Actualizar enfoques de satisfacción y decisión de acuerdo con las investigaciones más recientes.
- Abandonar el paradigma del hombre racional en la toma de decisiones (a veces expresado como *homo economicus*) en pos del paradigma que propone un hombre averso al riesgo cuyo análisis cognitivo conlleva atajos que generan decisiones irracionales.

El razonamiento subyacente de hacer esto es que incorporar éstos cambios va a dar lugar a un modelo más efectivo a la hora de tomar decisiones en la práctica.

Ahora bien, como se mencionó antes (ver Comportamiento del Consumidor) la estructura general del modelo, que es el elemento principal utilizado en el modelo propuesto, no es único al modelo BME (ver ANEXO 4). Sin embargo, se eligió el modelo BME porque ofrece un enfoque interesante en la retención de información, es decir, la incorporación de información a la memoria, y la evocación de ésta. De esta

manera, el modelo propuesto va a dar por supuestos estos procesos y se va a concentrar en los procesos de toma de decisión y generación de satisfacción.

## MODELO PROPUESTO

---

Habiendo ofrecido el contexto adecuado podemos presentar el modelo que unifica el análisis anterior y permite comprender con mayor precisión la relación entre la productividad, la satisfacción y la rentabilidad de la organización en el contexto del comportamiento del consumidor (Ilustración 15).



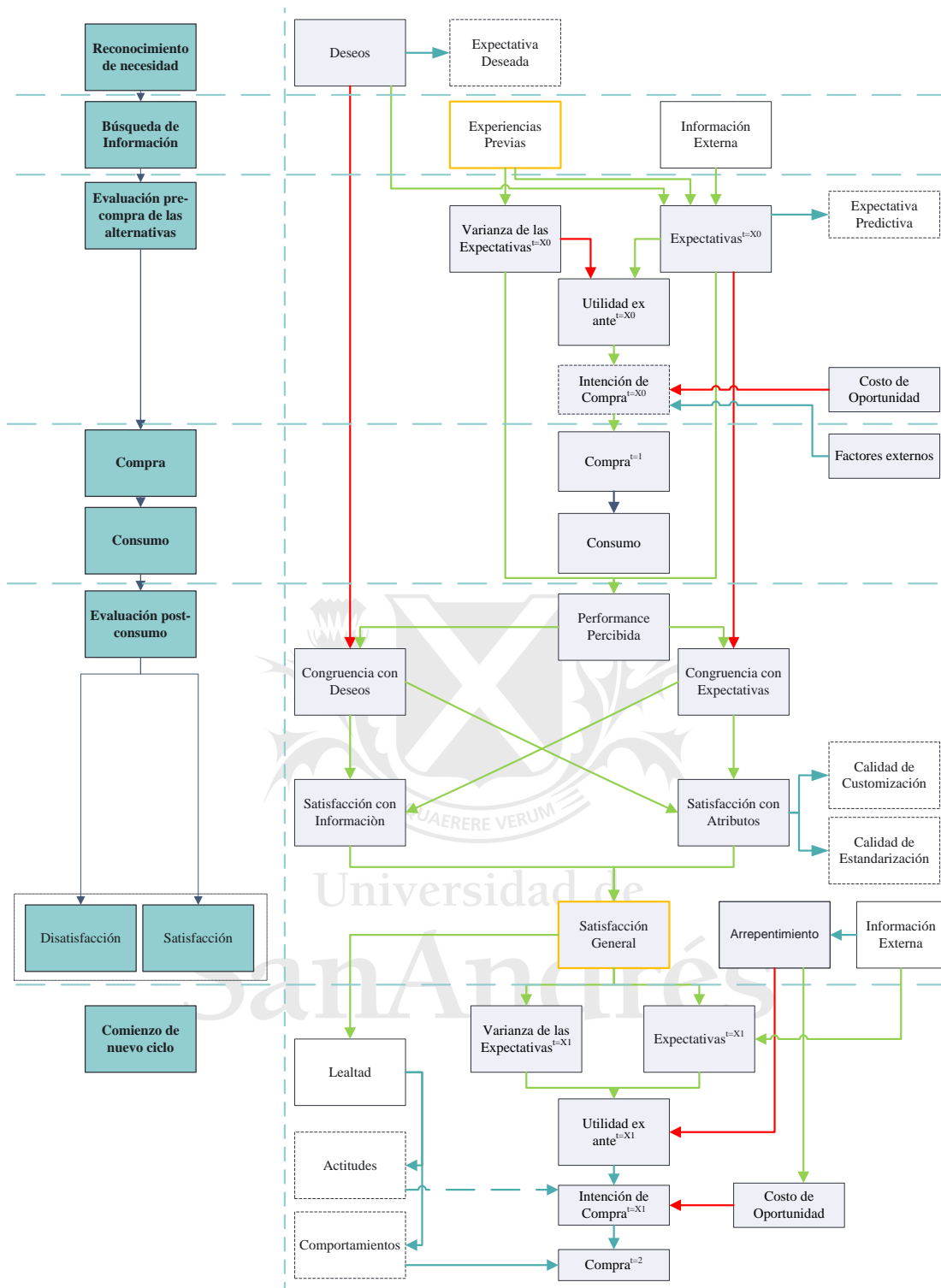


ILUSTRACIÓN 15

## FORMALIZACIÓN Y EXPLICACIÓN DEL MODELO

Luego de presentar el diagrama general del modelo, se ofrece a continuación un análisis en detalle de los elementos más relevantes del modelo y las relaciones entre estos. La idea es realizar un repaso cualitativo del proceso, así como formalizar las

relaciones entre los elementos, con el objetivo de destacar las herramientas o conceptos relevantes que el modelo ofrece.

Para organizar el análisis se dividirá el modelo en 3 etapas: Pre-decisión, decisión y consumo, y post-consumo.

## PRE-DECISIÓN

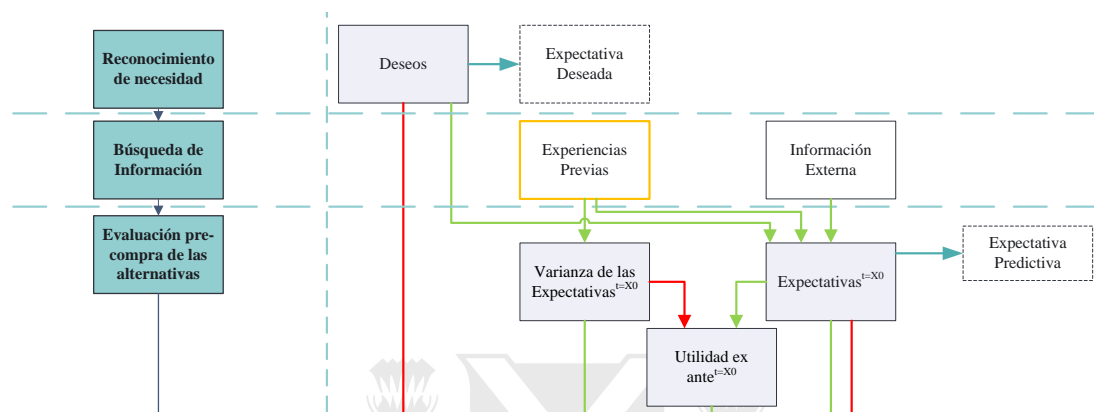


ILUSTRACIÓN 16

Para explicar la lógica del modelo se asumirá que el individuo está realizando la primera compra en una determinada categoría de productos. Esto no implica que no tenga información de referencia previa (experiencia con categorías similares por ejemplo) sino que la decisión no está afectada directamente por el resultado de la última compra realizada.

El proceso de compra comienza con un **deseo** o necesidad que el individuo desea satisfacer. El primer paso es la transformación del *deseo final abstracto* (i.e. deseo de divertirse) en un *objetivo concreto* (i.e. una actividad ociosa como cine o teatro que dure entre una y tres horas y resulte divertida). Para que ésta transformación suceda se realiza la primera búsqueda de información, muchas veces basada simplemente en **experiencias previas** (i.e. tengo cierto tiempo para invertir en esto, y lo que suelo hacer es ir al cine o teatro con mi pareja y da buenos resultados). Dependiendo de la importancia de la decisión, si por ejemplo se trata de un caso de *solución extensa de problema*, el individuo puede buscar **información externa** para asistirlo en este proceso (i.e. es mi aniversario y quiero hacer algo nuevo así que consulto a conocidos y en internet por alternativas novedosas). Es importante notar que la estructura de la contabilidad mental del individuo afecta este proceso, es decir, la manera en la que organiza sus presupuestos afecta las cosas que el individuo va a incorporar como posibilidades (i.e. salir con amigos es una actividad divertida pero se ubica en la cuenta

“salidas sociales” mientras que el problema que estoy buscando resolver lo estoy ubicando en “actividades ociosas”).

En el contexto de lo anterior es que surge la importancia de la publicidad, ya que para que el cliente considere la compra de un producto o servicio debe: (1) conocer la oferta y (2) considerar la oferta como una solución al deseo actual. Asimismo, aquí se puede ver uno de los efectos del aspecto *actitudinal* de la *lealtad*, ya que los clientes leales van a recomendar el producto o servicio cuando alguien esté realizando la búsqueda de alternativas.

El siguiente paso es la recolección de información para determinar las alternativas que serán consideradas y obtener la información necesaria para tomar la decisión. Esto implica que el consumidor debe generar el *conjunto considerado* y las ternas ordenadas de *expectativa deseada* (ésta va a ser idéntica para todas las alternativas porque el deseo es el mismo), *expectativa predictiva* y *varianza de la expectativa*. Nuevamente, la cantidad de tiempo y energía que el individuo invierta en la decisión va a afectar la manera en que este paso sucede, y si las fuentes de información son internas y/o externas. Es importante notar que la información externa puede provenir de fuentes ‘corporativas’ (vendedores, publicidad, packagings, etc.) o fuentes ‘no-corporativas’ (amigos, conocidos, famosos, etc. dónde la *lealtad actitudinal* vuelve a ser clave). La fuente de la información externa va a resultar importante cuando discutamos *satisfacción con la información*.

En particular, si el individuo realiza un proceso *EPS* (solución extensa del problema), las alternativas van a ser juzgadas según distintas variables relevantes (i.e. el precio de la entrada, la distancia del viaje, las críticas que recibió y qué tipo de diversión está en humor de recibir). Por el contrario, si se trata de una decisión del tipo *LPS* (solución limitada del problema) el individuo puede optar por *atajos* como elegir la opción “más cercana” o “más barata”. La valoración de las alternativas en cada una de sus variables se va a generar consciente o inconscientemente durante el proceso de recolección de información.

En términos de la teoría de prospectos, esto se llama *edición*, es decir, el individuo simplifica las características de las alternativas para poder procesarlas apropiadamente. El paso siguiente es la *codificación*, en donde el individuo transforma las características de las diferentes alternativas en *expectativas predictivas* de la utilidad que le ofrecerían. Asimismo, la confianza que el consumidor siente en su análisis para cada alternativa (la

cual depende de la confiabilidad de la fuente en las que basa su análisis) va a dar lugar a la *varianza* de la expectativa que éste percibe. Formalmente:

$$(Exp P_i; V_i; Exp D)$$

Dónde:

- $Exp P_i$  es la expectativa de performance del objeto  $i$ ,
- $V_i$  es la varianza de dicha expectativa para cada objeto  $i$ .
- $Exp D$  es la expectativa deseada que va a ser idéntica para todos los elementos  $i$ .

Una vez generados estos elementos el individuo tiene determinadas las utilidades ex ante de las alternativas consideradas. La misma va a depender de la aversión al riesgo del individuo, ya que dos individuos frente a las mismas opciones van a priorizar distintas alternativas dependiendo de cuánto riesgo estén dispuestos a aceptar. También va a afectar este análisis el pasado del individuo, ya que como explica la teoría de la contabilidad mental, la aversión al riesgo depende también de los resultados que hayamos obtenido recientemente y la importancia del gasto en relación con el tamaño de la cuenta en la que lo asignamos.

Así, el individuo les otorga a cada alternativa un nivel de **utilidad ex ante** en  $t = X_0$  (siendo  $0 < X_0 \leq 1$ , es decir, cualquier momento hasta e inclusive la compra). Es decir:

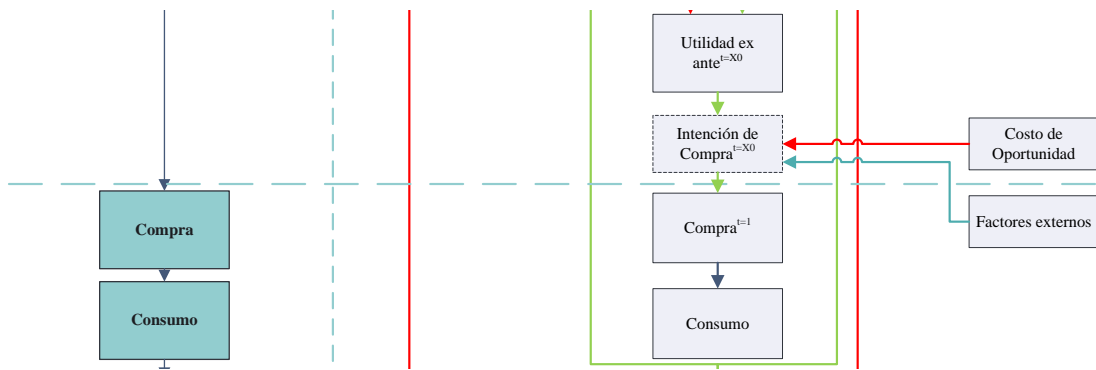
$$U_i^{t=X_0} = a_1 E_i^{t=X_0} - a_2 V_i^{t=X_0} \text{ }^{11}$$

Dónde:

- $U_i^{t=X_0}$  es la utilidad ex ante del elemento  $i$  en el momento  $t = X_0$ .
- $E_i^{t=X_0}$  es la utilidad esperada del elemento  $i$  en el momento  $t = X_0$ .
- $V_i^{t=X_0}$  es la varianza percibida de la utilidad esperada del elemento  $i$  en el momento  $t = X_0$ .
- $a_1$  y  $a_2$  son los pesos relativos que el individuo otorga a la utilidad esperada y al riesgo a la hora de tomar una decisión, y depende fundamentalmente de la aversión al riesgo del individuo.

<sup>11</sup> Es posible realizar un paralelismo entre esta función y la función de valor esperado que ofrecen Rust et al. (Rust, Inman, Jia, & Zahorik, 1999). Ellos la definen como:  $V_i = \alpha_1 + \alpha_2 u_i - \alpha_3 \sigma_i^2$  donde  $V_i$  es la preferencia por la marca  $i$ ,  $u_i$  es la performance esperada y  $\sigma_i^2$  es la varianza como medida del riesgo de la alternativa  $i$ .  $\alpha_1, \alpha_2$  y  $\alpha_3$  son constantes cuya relación muestra la predisposición a elegir la alternativa  $i$  y la aversión al riesgo, entre otras cosas.

## DECISIÓN Y CONSUMO



A partir de conformadas las utilidades ex ante de las alternativas, el individuo empieza a generar su intención de compra. Para que esto suceda, el individuo incorpora el costo de cada alternativa para evaluar el valor de cada una:

$$V_i^{t=X_0} = \frac{U_i^{t=X_0}}{C_i^{t=X_0}} - 1$$

Dónde:

- $V_i^{t=X_0}$  es el valor que le ofrece la alternativa  $i$  en el momento  $X_0$ .
- $C_i^{t=X_0}$  es el costo de oportunidad de la alternativa  $i$  en el momento  $X_0$ , es decir, es la utilidad de la siguiente alternativa más útil.<sup>12</sup>

A partir de esta evaluación, surge la **intención de compra** que es la alternativa más atractiva en cada momento previo a la decisión. Formalmente;

$$I^{t=X_0} = i$$

Tal que

$$V_i^{t=X_0} > 0$$

Dónde:

- $I^{t=X_0} = i$  implica que el individuo pretende adquirir  $i$  en el momento  $t=X_0$ .
- Como por definición el costo de oportunidad es la utilidad de la segunda alternativa más útil, solo hay un elemento  $i$  que ofrece un valor ( $V_i^{t=X_0}$ ) mayor a cero.

Es decir, la intención de compra en cada momento  $X_0$  va a estar definida como la opción  $i$  que tenga un valor positivo. Por definición, en cada momento solo puede haber

<sup>12</sup> Es importante incorporar los costos mencionados por Kotler para comprender los costos de oportunidad. Estos son: "Costos Monetarios", "Costos de Tiempo", "Costos de Energía" y "Costos Psíquicos". Para calcular el costo de la alternativa  $i$ , y por ende la utilidad de las alternativas de costo equivalente, es imprescindible tener en cuenta estos costos.



una alternativa con valor positivo ya que éste surge de la comparación de la utilidad ex ante de un elemento con la mejor alternativa disponible. Finalmente, teóricamente solo existe un elemento cuya utilidad ex ante es mayor que la de todas sus alternativas.

Es importante entender que en la toma de decisión la intención de compra se define a partir del marco de referencia y las características individuales del sujeto. Esto implica que el análisis del valor de las alternativas se ve afectado por:

- **Características individuales - aversión al riesgo del individuo:** Como se discutió, se vuelve importante que el consumidor tenga acceso a información ‘confiable’ respecto de la calidad de la oferta para reducir su riesgo ya que el riesgo afecta el análisis de la utilidad ex ante. Pruebas gratuitas, descuentos y ofertas de tiempo limitado son herramientas útiles de reducir el riesgo al permitirle al consumidor interactuar con el producto en contextos donde el riesgo es menor (por el nulo o menor costo). Asimismo, las ofertas generan *utilidad transaccional* con lo cual se vuelven aún más efectivas. Nuevamente se destaca el valor de la lealtad *actitudinal*, ya que recomendaciones de terceros tienen un impacto mayor en la confiabilidad que el individuo asigna a la información recibida a través de ellas.
- **Características individuales - otras características individuales:** Como ya se discutió, la manera en que el consumidor segmenta sus cuentas mentales va a afectar la manera en que conforma el *conjunto evocado* y el *conjunto considerado*. Es decir, cuando el individuo asigna la solución de su deseo a una cuenta, las alternativas que ofrecerían una solución al problema pero que se contabilizan en otra cuenta no van a aparecer de manera tan prominente dentro de los costos de oportunidad a tener en cuenta.
- **Marco de Referencia - Información presente:** Los estudios indican que comunicar información evidente de manera *explícita* modifica la valuación que el consumidor hace de las alternativas. Asimismo, la *complejidad* de la decisión afecta la probabilidad que el consumidor realice la compra o abandone la posibilidad porque resulta muy confuso realizar la edición y codificación necesaria. Esto genera una paradoja, ya que por un lado es importante aumentar la cantidad de información para que el producto o servicio ofrezca una solución a una diversa variedad de

deseos, ofreciendo datos que aunque puedan resultar evidentes al hacerlos explícitos aumente el atractivo de la oferta, mientras que resulta necesario simplificar la información para evitar que la complejidad de la decisión abrume al consumidor y éste decida abandonarla. En definitiva, es imperativo identificar la información clave a transmitir y evitar incorporar información, tanto en publicidades, packagings o puntos de venta, que resulta ineficiente agregar.

- **Marco de referencia - las características de la transacción:** La manera en que la transacción sucede afecta la valuación de la utilidad ex ante de las alternativas. Si la transacción genera un *dolor de pagar* alto la probabilidad que el individuo decida abandonar esa decisión, o al menos esa alternativa, aumenta. Asimismo, la *complejidad* de la transacción va a afectar negativamente el interés que el individuo tenga en adquirir ese producto o servicio. Además, las características estructurales de la decisión, como la *decisión por defecto*, van a afectar el resultado. Un ejemplo que grafica los últimos dos efectos es cuando un consumidor se encuentra en un Restaurant y se le ofrece “desea el vino de la casa, o prefiere ver la carta de vinos”. En ese ejemplo la decisión por defecto es el vino de la casa, y la decisión alternativa implica un mayor nivel de complejidad (porque hay que ver y evaluar las alternativas).
- **Marco de referencia – anclaje:** Elementos externos a la decisión afectan también la utilidad ex ante de las alternativas. Si algún dato genera un *anclaje* se puede generar el efecto llamado *arbitrariedad coherente*. Particularmente cuando la traducción de la utilidad en dinero es compleja (porque hay pocas referencias por ejemplo), entonces el primer dato al que se ancla el precio va a afectar el análisis<sup>13</sup>.
- **Marco de referencia – factores exógenos:** Otros factores exógenos pueden afectar el análisis cuando éstos son complementarios con la utilidad del producto o servicio. Es decir, cuando un elemento no relacionado con la performance del producto afecta la utilidad esperada de

---

<sup>13</sup> Un ejemplo de esto fue el lanzamiento del primer iPhone. Un producto novedoso (aunque en una categoría de productos existente) inicialmente tenía un precio de U\$599 por equipo. Tres meses después se anunció un recorte de U\$200 (33%). Aunque esto generó algún descontento entre los que lo habían comprado antes el producto, el nuevo precio tenía la ventaja que era visto como un “descuento”. Los consumidores estaban anclados por el primer precio por lo que el segundo lo hacía parecer barato. Fuente periodística: (White, 2007)

éste puede afectar la decisión. Por ejemplo, a la hora de elegir un auto es posible que la cantidad de luz y la posición del auto dentro de la concesionaria afecte la valuación de utilidad del potencial comprador. Esto provocaría que éste elija un auto no por sus características intrínsecas exclusivamente sino, al menos en parte, por factores exógenos.

- **Marco de referencia - decisiones anteriores:** Las decisiones pasadas afectan la decisión actual de muchas maneras. Cuando evaluamos una decisión recordamos las decisiones anteriores con mayor claridad que las razones por las cuales se tomaron esas decisiones. Esto indicaría otra ventaja de las promociones, ya que cuando el cliente esté realizando su próxima decisión de compra, particularmente si realiza una *LPS*, su comportamiento estará sesgado hacia repetir el comportamiento.

A medida que diversos factores son incorporados la **intención de compra** puede ir cambiando. Cuando el individuo decide tomar la decisión de **compra** la alternativa que domina la intención de compra en ese momento termina transformándose en la alternativa elegida. Entonces, la decisión de compra es equivalente a la intención de compra existente en el momento de concretar la operación. Es decir:

$$D^{t=1} = I^{t=1}$$

Dónde:

- $D^{t=1}$  es la decisión que el individuo toma en el momento 1, es decir, en el momento de toma de decisión.
- $I^{t=1}$  es la intención de compra en el momento 1, es decir, en el momento de toma de decisión.

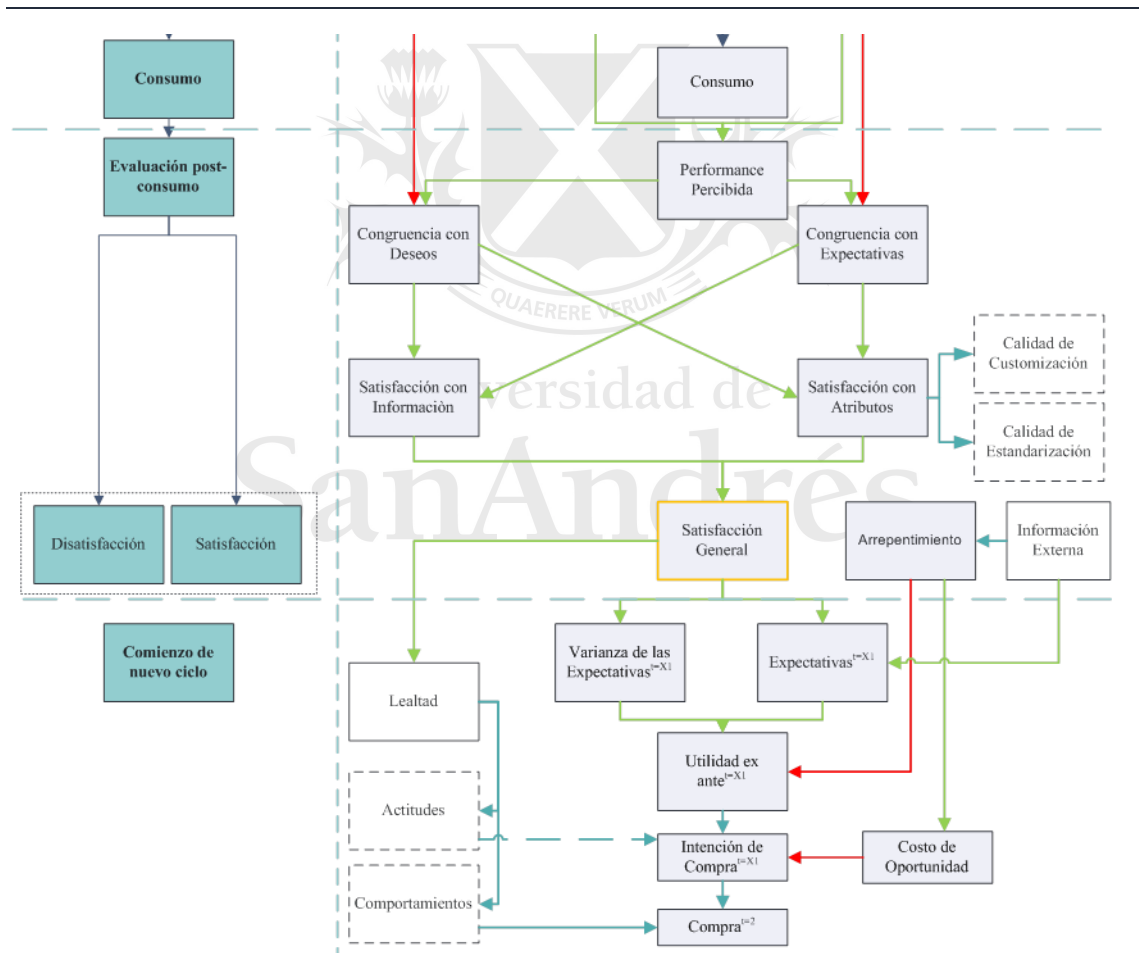
Como se discutió previamente, tanto los costos (entendidos como costos de oportunidad decisión) como la utilidad de las ofertas van mutando a medida que el individuo incorpora información, por lo que la decisión “óptima” puede ir cambiando. Asimismo, como también se discutió, estos cambios no tienen necesariamente un fundamento racional, sino que pueden ser afectados por diversos problemas de irracionalidad.

Igualmente, es importante entender que el hecho que algo modifique la decisión no implica un problema de racionalidad. Si la alternativa que domina la intención de compra no está disponible en el momento en que el individuo desea realizar la compra, se tomará una decisión diferente. Un ejemplo de esto es que el individuo prefiere la

gaseosa “A”, pero en el restaurant en el que está cenando no la tienen, por lo que elige la gaseosa “B”. Esta modificación no es causada por un ‘cortocircuito a la razón’, sino que se debe a que los *costos de tiempo* y *costos de energía* de esa alternativa aumentaron por lo que dejó de ser la alternativa más valiosa. Este ejemplo grafica la importancia de la *plaza o convenciencia* (dependiendo de si se habla de las 4 ‘p’s o 4 ‘c’s del marketing (Shimizu, 2009)) en la estrategia de marketing.

Luego de la **compra** tiene lugar el **consumo**, los cuales pueden ser eventos muy distantes entre sí en el tiempo. Es relevante señalar la importancia del contexto de consumo, ya que como se discutió, los factores externos pueden afectar la evaluación de la utilidad o performance de un bien.

### POST-CONSUMO



La siguiente etapa es la de **Evaluación Post-Consumo**. Durante ésta, el individuo establece una **performance percibida**, que es una conclusión afectada por la calidad del bien y elementos subjetivos personales así como la expectativa y la varianza de la expectativa.

Cuando el individuo está evaluando la performance del bien, su **expectativa** y la certeza que tenía de que ésta se iba a cumplir (**varianza**) afectan su juicio. Es decir, si un individuo piensa que el producto va a ser de excelente calidad, tuvo muchas experiencias previas que validen esta predicción, y consume un bien de una calidad muy por debajo de lo que está acostumbrado a recibir, estará más predispuesto a percibir una mejor performance de la que realmente obtuvo. Es decir:

$$PP_i = a_1 Q_i + a_2 E_i + S_c$$

Dónde:

- $PP_i$  es la performance percibida del elemento  $i$ ,
- $Q_i$  es la calidad del elemento  $i$ , mientras que  $a_1$  es un valor independiente de la calidad que depende del interés del individuo en evaluar la calidad del producto, entre otras cosas.
- $E_i$  es la expectativa de utilidad que el individuo tenía, mientras que  $a_2$  es el peso que ésta va a tener a la hora de evaluar la calidad real del producto. La magnitud de  $a_2$  va a depender de lo apegado que el consumidor se encontraba con sus creencias previas.
- $S_c$  es la subjetividad del consumidor. El rol de este elemento es incorporar otros sesgos cognitivos que puedan afectar la valuación de la calidad (conocimiento sobre el producto, apego con la marca, etc.)

El efecto anterior se explica también por el concepto de *anclaje*: el individuo está realizando el análisis de performance con un punto de anclaje alto, por lo que su conclusión está sesgada hacia arriba. Esto es particularmente importante en productos donde juzgar la performance resulta muy complejo; en estos casos puede resultar muy útil generar una expectativa alta para anclar de ésta manera el análisis de performance del comprador.

Una vez conformada, la performance percibida se contrasta con la expectativa y los deseos que el individuo tenía, dando como resultado la “Congruencia con Deseos” y la “Congruencia con Expectativas”. Es decir, de qué manera el bien se comportó como el individuo *esperaba* y cómo se comportó respecto de lo que éste *deseaba*. Es importante señalar que, lógicamente, mientras más altas son las expectativas y deseos, menos probable es que la performance percibida sea congruente con éstos. Formalmente:

$$CD_i = \frac{PP_i}{D_c^i} - 1$$

$$CE_i = \frac{PP_i}{E_c^i} - 1$$

Dónde:

- $CD_i$  es la congruencia con deseos del elemento  $i$ ,
- $D_c^i$  son los deseos del consumidor asociados al elemento  $i$ ,
- $CE_i$  es la congruencia con expectativas del elemento  $i$ ,
- $E_c^i$  es la expectativa del consumidor asociada con el elemento  $i$ .

A su vez, las congruencias con deseos y expectativas afectan la **satisfacción con la información**<sup>14</sup> y la **satisfacción con los atributos**, como elementos antecedentes de la satisfacción general. Esto implica que el individuo incorpora a su análisis de satisfacción no solo la performance del producto y sus atributos, sino que también, por ejemplo, la veracidad y utilidad de la información que el vendedor le proporcionó. Es decir, aún si un producto tiene una performance satisfactoria respecto de las expectativas y deseos que el comprador tenía puede generar un cliente insatisfecho si se proporcionó información inadecuada o falsa.

Esto es particularmente importante cuando la información proviene de un elemento externo al productor: intermediarios (supermercados, tiendas de electrónica o de conveniencia) y recomendaciones profesionales (diarios o blogs especializados) pueden proporcionar información inadecuada. Si esto sucede, el consumidor puede optar por trasladar esa insatisfacción a esas fuentes de información en vez de al producto en sí: “Es un buen producto pero no hace lo que me dijeron que haría”.

Es importante notar también que la satisfacción con atributos depende del grado de importancia que tengan la **calidad de estandarización** y la **calidad de customización** para el bien en cuestión. Formalmente:

$$SI_i = f(CD_i; CE_i; QI_i)$$

$$SA_i = f(Qe_i \times \partial e_a; QC_i \times \partial C_a; CD_i; CE_i)$$

Dónde:

- $SI_i$  es la satisfacción de información que genera el elemento  $i$ ,
- $QI_i$  es la calidad de la información percibida por el consumidor respecto al elemento  $i$ ,
- $SA_i$  es la satisfacción de atributos que genera el elemento  $i$ ,

---

<sup>14</sup> Es importante resaltar que cuando se discute “información” como elemento que afecta la satisfacción hablamos de la información propiciada por la organización.

- $Qe_i$  es la calidad de estandarización que percibe el consumidor respecto del elemento  $i$ ,
- $\partial e_a$  es la importancia de la estandarización que el consumidor le atribuye a la categoría  $a$  de productos,
- $QC_i$  es la calidad de customización que el consumidor percibe del elemento  $i$ ,
- $\partial C_a$  es la importancia de la customización que el consumidor le atribuye a la categoría  $a$  de productos.

Entonces, dependiendo del ‘mix’ de **satisfacción de customización y estandarización** que conforme la evaluación del consumidor va a resultar el análisis de **satisfacción de atributos**. Resulta importante, entonces, entender qué es lo que están buscando los clientes y segmentarlos según esto. Es decir, si alguna característica de los clientes (por ejemplo, la edad) afecta la proporción promedio del mix de customización y estandarización es importante identificarla porque, como se discutió, la relación entre productividad y estos elementos varía de manera pronunciada. Entonces, un segmento de clientes que asignan mayor importancia a la satisfacción de estandarización van a resultar, ceteris paribus, más rentables porque es posible aumentar la productividad sin perjudicar la satisfacción. Poder segmentarlos de ésta manera va a permitir tomar mejores decisiones respecto de la atención al cliente y categorías de productos que se ofrecen.

Luego, a partir de la satisfacción con la información y la satisfacción con atributos se conforma la **satisfacción general**:

$$SG_i = f(SI_i; SA_i)$$

Dónde:

- $SG_i$  es la satisfacción general que le genera al consumidor el elemento  $i$ .

Es importante notar que a medida que el consumidor interactúa repetidas veces con un bien, la **satisfacción total** va a depender de todas las interacciones anteriores. Así, la satisfacción total es una función que depende de la satisfacción general obtenida en cada una de las interacciones, otorgando mayor peso a las interacciones más recientes. Formalmente:

$$ST_i = I_i^n SG_i^n$$

Dónde:

- $ST_i$  es la satisfacción total con el producto  $i$ .

- $I_i^n$  representa el peso asignado a cada una de las  $n$  interacciones que el individuo tuvo con el bien  $i$ , otorgando mayor peso a las interacciones más recientes.
- $SG_i^n$  representa la satisfacción general que el individuo experimentó en cada una de las  $n$  interacciones con el bien  $i$ .

Una vez conformada la satisfacción total con un bien, ésta se incorpora a la experiencia previa en la próxima compra, afectando las expectativas y la varianza de las expectativas en  $t=X_n$ , y que a su vez conforman la utilidad ex ante en  $t=X_n$ .

Sin embargo, la *Utilidad ex ante* <sub>$X_1$</sub>  va a estar afectada también por la percepción del rendimiento de las alternativas no elegidas. Esto se debe a que la evaluación está afectada no solo por la satisfacción general sino por el **arrepentimiento** (positivo o negativo). Este último es provocado por la información que el consumidor recibe respecto de cómo fue la performance de las alternativas no elegidas. Con esto en mente, resulta muy importante entender de qué manera impacta el arrepentimiento en cada producto o servicio.

En principio, si la comparación entre dos ofertas es muy compleja (por ejemplo, es difícil medir la performance y termina siendo una evaluación muy subjetiva), la probabilidad que el efecto del arrepentimiento sea alto disminuye. Asimismo, si la satisfacción depende de la customización del bien, es también menos probable que el arrepentimiento juegue un rol importante porque es más difícil extrapolar experiencias ajenas.

Lo anterior destaca el potencial valor de una performance difícil de medir. Cuando discutimos el rol de la expectativa que se destacó que la expectativa aumenta la performance percibida, al mismo tiempo que tiene una relación inversa con la congruencia con expectativas. Lo que se comentó en ese momento fue que cuando el análisis de la performance de un producto o servicio es muy complejo es conveniente aumentar la expectativa ya que esto va a provocar un aumento más que proporcional de la performance percibida. Asimismo, según lo que se discutió en el párrafo anterior, en estos casos es probable que el arrepentimiento juegue un rol menor. Con esto en mente resulta interesante la posibilidad de utilizar mecanismos para ofuscar la performance del producto.



Ahora bien, la nueva función de utilidad ex ante luego de la primera interacción con la categoría de producto (y extrapolable a todas las interacciones sucesivas) estaría definida de la siguiente manera:

$$U_i^{t=X_n} = f(E_i^{t=X_n}; V_i^{t=X_n}; I_i^n(SG_i^n); I_i^n(A_i^n))$$

Para

$$n \geq 1$$

Y

$$E_i^{t=X_n} = f(E_i^{t=X_0}; I_i^n(SG_i^n))$$

Y

$$V_i^{t=X_n} = f(V_i^{t=X_0}; |CE_i^n|)$$

Dónde:

- $U_i^{t=X_n}$  es la utilidad ex ante del bien  $i$  en cualquier decisión  $n$ .
- $E_i^{t=X_n}$  es la expectativa y depende de  $E_i^{t=X_0}$ , es decir, la expectativa previa a la primer interacción y de las satisfacciones (positiva o negativa) de las interacciones anteriores.
- $V_i^{t=X_n}$  es la varianza percibida de la expectativa, y depende de la varianza previa a la primer interacción y de  $|CE_i^n|$ , es decir, el módulo de las sucesivas congruencias con expectativas<sup>15</sup>.

En definitiva, la satisfacción va a afectar la utilidad ex ante de las interacciones posteriores no solo a través de las nuevas expectativas generadas, sino, al igual que el arrepentimiento, de manera independiente y subjetiva.

Finalmente, una experiencia satisfactoria aumenta la probabilidad de que el individuo genere **lealtad** y viceversa. Sin embargo, que esto suceda va a depender de la subjetividad del individuo, y de la estructura de la transacción. Formalmente:

$$P(Lealtad_i) = f(I_i^n(SG_i^n); I_i^n(A_i^n); S_c; ET_i; V_i^{t=X_n})^{16}$$

Donde:

- $P(Lealtad_i)$  es la probabilidad que el individuo desarrolle lealtad con el bien  $i$ .

<sup>15</sup> La congruencia de expectativas es la diferencia entre la expectativa y la performance percibida. Entonces, la varianza nueva va a depender de la magnitud de los desvíos entre expectativa y performance en las interacciones anteriores.

<sup>16</sup> Esta función surge de la citada en la sección Satisfacción y Lealtad, incorporando la noción del arrepentimiento en la función.

- $I_i^n$  representa el peso asignado a cada una de las  $n$  interacciones que el individuo tuvo con el bien  $i$ .
- $SG_i^n$  representa la satisfacción general que el individuo experimentó en cada una de las  $n$  interacciones con el bien  $i$ .
- $A_i^n$  representa las  $n$  experiencias de arrepentimiento (positivo o negativo) que el consumidor tuvo al comprar el bien  $i$ .
- $S_c$  representa la subjetividad del consumidor.
- $ET_i$  representa la estructura de la transacción que se genera en la compra del bien  $i$ .
- $V_i^{t=X_n}$  representa el valor que el bien  $i$  le proporciona al individuo, es decir, la diferencia entre su utilidad y el costo de oportunidad percibido.

---

## SERVICIOS CONTINUOS Y SERVICIOS DISCRETOS

---

El modelo propuesta permite repensar algunas A partir de la categorización que hicimos de productos y servicios y dadas las características del modelo propuesto, resulta importante indagar dentro de los servicios para realizar una distinción importante: (1) **servicios continuos** y (2) **servicios discretos**.

En términos generales, definimos los servicios continuos como los servicios dónde el cliente tiene que optar por abandonar el servicio para terminar la relación; de no suceder esto el servicio se continúa ofreciendo indefinidamente. Por otra parte, los servicios discretos son los servicios que empiezan y terminan a menos que el cliente tome la decisión de contratarlo nuevamente. Es decir, independientemente de la duración del servicio, si el mismo tiene predispuesto una finalización, ya sea por compleción del servicio o por una cantidad determinada de tiempo, se trata de un servicio discreto.

Agregando estos conceptos al esquema introducido en la sección Productos y Servicios tendríamos que ver algo como la Ilustración 17.

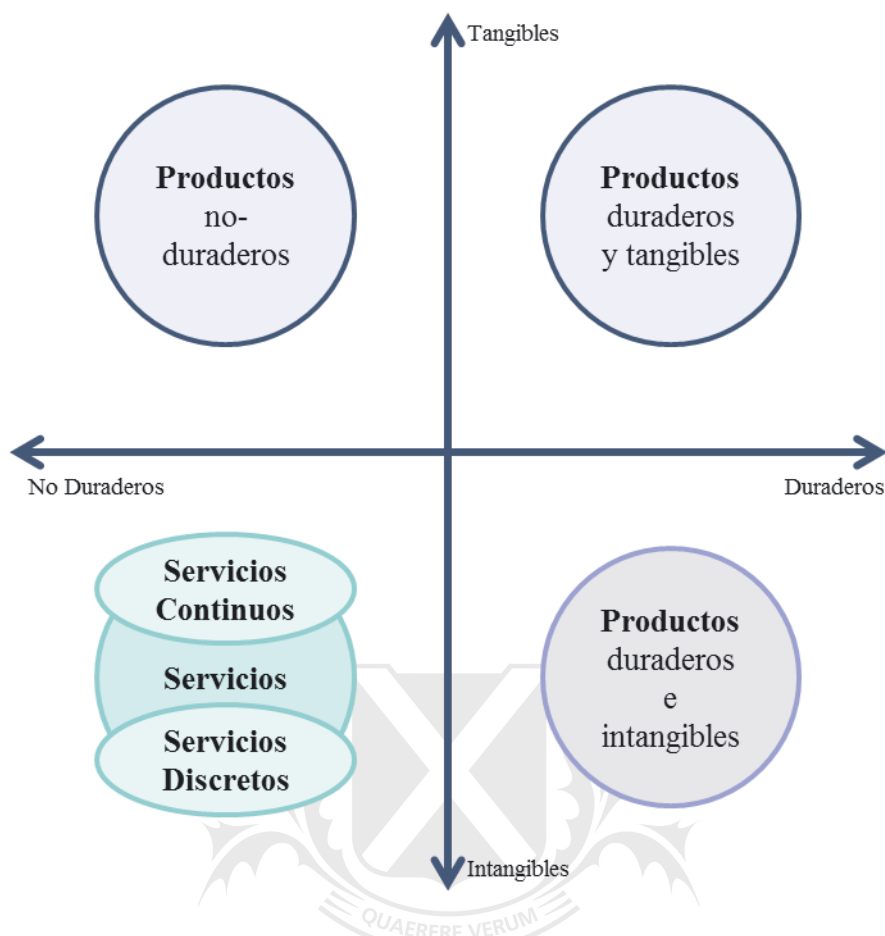


ILUSTRACIÓN 17

Ahora bien, como discutimos previamente (ver Lealtad y Rentabilidad), la lealtad es un elemento clave para la rentabilidad del negocio, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Asimismo, como se señaló también, la lealtad pareciera ser particularmente importante en las industrias de servicio continuo, como indicaría el estudio de Reichheld (Reichheld F. F., 1996) (ver también Anexo 2-A: Lealtad y Servicios Continuos).

A continuación vamos a discutir diferentes herramientas que el modelo nos proporciona para entender porque los servicios continuos ofrece un esquema de relación con el cliente superior a las otras alternativas tradicionales a la hora de retenerlo y fidelizarlo.

### SERVICIOS CONTINUOS: DECISIONES POR DEFECTO

Podemos hacer un paralelismo entre la distinción propuesta y los conceptos conocidos como **facturación de opción negativa** y **facturación de opción positiva**. El primero se define como un negocio donde “en vez de vender un producto o servicio, (...) la propuesta comienza asumiendo que ya lo compraste, y es tu responsabilidad contactar el negocio para cancelar la orden” (Truth In Advertising, 2014). Por su parte,

facturación de opción positiva es lo opuesto, es decir, se realiza una oferta y el cliente debe notificar a la empresa si le interesa adquirir el producto ofrecido.

Un ejemplo de servicio que puede ofrecer una plataforma facturación de opción negativa o positiva es la industria de clubes de venta de libros (citada en Lealtad, Captación, Retención y Re-Captación). Una alternativa del servicio que ofrece la empresa consiste en que el cliente recibe ofertas por libros y si no le interesa adquirirlos debe notificar a la empresa antes de cierto periodo o se le debitará el costo del libro y se enviará a su casa el producto. Sin embargo, como esta práctica genera problemas a la hora de satisfacer a los clientes debido a las potenciales confusiones, en el estudio realizado por Stauss et. al. la empresa Doubleday Direct les ofrecía a los clientes insatisfechos la opción de ‘convertirlos’ a opción positiva (Stauss & Friege, 1999).

Esta comparación sirve para destacar uno de los elementos más relevantes de la tipología propuesta: la opción por defecto. En la mayoría de las situaciones de compra el cliente tiene que tomar la decisión de adquirir el producto, siendo la opción por defecto no comprarlo. Por el contrario, lo que los servicios continuos y los servicios de facturación de opción negativa tienen en común es que la opción por defecto que el cliente enfrenta es invertir en el producto o servicio. Es decir, a menos que activamente tome la decisión contraria el cliente va a continuar invirtiendo en el servicio.

Como fue explicado previamente (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Opción por Defecto), la literatura e investigaciones previas señalan que la alternativa por defecto tiene una mayor probabilidad de ser elegida, incluso en decisiones importantes. Esto se debe a que como individuos nos interesa elegir el camino de menor resistencia, por lo que la alternativa por defecto va a ser elegida a menos que tengamos una razón importante para tomar una decisión diferente.

La **complejidad** es un elemento clave en esta ecuación: en la medida en que las alternativas se presenten de manera compleja, la opción por default adquiere mayor relevancia. Esto indicaría que los servicios continuos se beneficiarían de tener procesos de salida complejos que requieran una gran cantidad de esfuerzo por parte del cliente. En particular, lo importante es la presuposición por parte del cliente que cancelar el servicio será complejo, ya que eso es lo que provocará que descarte la posibilidad de cambiar de proveedor.

El **auto-pastoreo** también juega un rol importante en esta dinámica. Una vez que el cliente decidió contratar un servicio continuo, si surge una situación que invite a cambiar de proveedor (una llamada de un telemarketer, una publicidad ofreciendo una

promoción, etc.), la premisa del auto-pastoreo nos indica que el individuo va a estar más predispuesto a mantener el servicio actual que a cambiar por alguna de las alternativas.

En resumen, mientras el individuo no esté tomando una decisión del tipo EPS (solución extensa de problema), la estructura de la transacción de los servicios continuos va a sesgar fuertemente la decisión hacia mantener el proveedor actual. Eso se puede ver claramente en DirecTV con los planes pre-pago y post-pago (ver Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV). Mientras en los planes post-pago la decisión por defecto es ‘contratar el servicio el próximo ciclo’, en los planes pre-pago la opción por defecto es ‘no contratar el servicio al finalizar el ciclo actual’. Esta ligera diferencia genera que los clientes post-pago tengan tasas de churn más baja y provean, por todas las razones que vamos a ver a continuación, mayor rentabilidad a la empresa.

---

## SERVICIOS CONTINUOS: DOLOR DE PAGAR

---

Además que ser leal (en términos comportamentales al menos) es la decisión por defecto, hay otro elemento que reduce la probabilidad que el cliente de un servicio continuo decida modificar su relación: el dolor de pagar es mínimo.

En los servicios continuos no hay que ‘decidir’ pagar, con lo cual la decisión no tiene la misma carga de dolor psicológico por pagar que otras. Asimismo, los servicios continuos se caracterizan por el débito directo. Particularmente los que se ofrecen a individuos<sup>17</sup> ofrecen la posibilidad del débito directo, si no es que se trata de la única alternativa.

Como se discutió antes (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Dolor de Pagar), el débito directo es el mecanismo de pago que tiene menor prominencia del método de pago y menor prominencia de la cantidad pagada. Es decir, la conciencia de que se está gastando dinero real es la mínima posible y, asimismo, la percepción de la cantidad de dinero pagada es también la mínima. Esto provoca que el costo psicológico de los pagos sucesivos sea mínimo, reduciendo la probabilidad que el cliente decida re-evaluar la decisión tomada.

En la entrevista con Analía Fernández de DirecTV (ver Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV) este tema resultó evidente. En DirecTV tienen varios medios de pago, pero se pueden agrupar en dos grupos: (1) efectivo y (2) tarjeta. Si bien pagar en efectivo es una posibilidad, el 70% de la cartera de clientes pagan con algún mecanismo

---

<sup>17</sup> No tan así los servicios continuos a empresas donde, lógicamente, aunque el pago sea periódico, debe ser aprobado por el departamento de compras.

automatizado a través de la tarjeta (débito automático, débito en cuenta, etc.). Lo que encuentran es que los clientes que pagan en efectivo tienen mayores índices de abandono y, además, mayores tasas de morosidad. Esto provoca que el cliente que paga con tarjeta sea ampliamente más rentable que su contraparte que paga en efectivo. Si entendemos que en un producto normal o en un servicio discreto pagar con débitos automáticos es imposible, esto muestra claramente una ventaja de los servicios continuos sobre la estructura discreta de transacción.

## SERVICIOS CONTINUOS: SATISFACCIÓN

---

La satisfacción del cliente es un elemento muy importante para el éxito a largo plazo de toda organización. Como se discutió, estudios demuestran la relación entre la satisfacción del cliente y una batería de indicadores importantes como la lealtad, la propensión al gasto (WTP) y los costos de futuras transacciones (ver Satisfacción del Cliente). La pregunta no es “si” la satisfacción es importante, sino “cuán” importante es en cada industria.

Como se puede observar en Anexo 1: Ranking 2013 de industrias según su índice de satisfacción promedio, existe un amplio espectro de índices de satisfacción entre diferentes industrias: el rango de índices va desde 85 hasta 64. Sin embargo, esa diferencia no pareciera tener una incidencia clara en los índices de rentabilidad al nivel industria<sup>18</sup>. Como se mencionó antes, esto tampoco sucede dentro de cada industria: Incluso dentro de cada industria la empresa más rentable a largo plazo no es necesariamente la que mayor nivel de satisfacción ofrece (Anderson, Fornell, & Rust, 1997).

Sin embargo, hay un dato interesante: 7 de las 10 industrias con menor índice de satisfacción son, en alguna de sus facetas, industrias de servicios continuos (ver Anexo 1-B: Ranking de Índices de Satisfacción y Relación con Tipo de Servicio). Mientras tanto, solo 5 de las 37 industrias restantes son industrias de servicio continuo<sup>19</sup>. Más específicamente, la correlación entre el índice de satisfacción y que la industria sea de

---

<sup>18</sup> En el Anexo 1-A: Comparación de ROE e Índices de Satisfacción se puede ver una comparación entre los índices de satisfacción del ACSI con los ROE por industria proporcionados por el Prof. Damodaran (Damodaran, 2014). En el mismo se proporcionan los índices de correlación y de R cuadrado, y ambos son negligibles.

<sup>19</sup> Una de dichas industrias es la Cooperativa de Créditos, que además de ser la industria con mayor nivel de satisfacción a 2013, es una industria sin fines de lucro. Notar que esto no implica que sean equivalente a una caridad, la cual no tiene ánimos de lucro. El propósito de las cooperativas de crédito es el beneficio de sus miembros, no maximizar ganancias.

servicio continuo es negativa y significativa. Ahora, si bien esto no demuestra causalidad en ningún sentido, el modelo propuesto permite ofrecer una explicación de lo que sucede.

Como vimos, la satisfacción es importante porque aumenta la utilidad ex post del producto y por ende aumenta la utilidad ex ante en el próximo ciclo de decisión, aumentando la probabilidad de retener al cliente y lograr su lealtad. Sin embargo, como también vimos, a la hora de elegir una alternativa no solo tenemos en cuenta la expectativa de utilidad, sino el riesgo o variabilidad de la misma. Es decir, aumentar la cantidad de interacciones reduce la varianza de la utilidad esperada y, por ende, aumenta la utilidad ex ante.

Lo anterior quiere decir que en el contexto de los servicios continuos, donde el cliente interactúa con el servicio repetidas veces, la satisfacción es menos relevante a la hora de maximizar la utilidad ex ante. Si un cliente de un servicio continuo se enfrenta con la situación de tener que elegir nuevamente entre sus alternativas, su experiencia con el servicio conocido, por más que no haya resultado particularmente satisfactorio, va a ubicar al mencionado servicio en una posición favorable respecto de las alternativas desconocidas (y por ende, riesgosas).

En definitiva, el objetivo de la satisfacción que es aumentar la utilidad para maximizar la probabilidad de compra es cumplido, parcialmente al menos, por la reducción del riesgo que el cliente percibe al estar familiarizado con el servicio. Esto provoca que la satisfacción sea *menos* relevante para asegurar la lealtad del cliente y por ende es lógico que las industrias de servicio continuo presenten índices de satisfacción menores.

## SERVICIOS CONTINUOS: COSTOS DE OPORTUNIDAD

---

A la hora de discutir lealtad es imprescindible tener en cuenta el mundo de alternativas con las cuales la oferta compite. Como se discutió antes (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Contabilidad Mental y Utilidad y Costo de Oportunidad: Inter-temporalidad y Categorización), la categoría en la que el individuo enmarca la decisión va a determinar qué costos de oportunidad van a ser incorporados a la decisión.

Cuando un cliente actual de un servicio continuo se enfrenta con la oportunidad de re-elegir la opción más conveniente va a evaluar el conjunto de alternativas que son

factibles de ser elegidas. Este *conjunto considerado* va a estar compuesto por el servicio actual y las otras ofertas plausibles.

Ahora bien, independientemente de la expectativa de utilidad, hay una diferencia evidente entre las opciones: como se discutió en el apartado anterior, el servicio actual es conocido por lo cual el riesgo o variabilidad de este es considerablemente más bajo que el de las alternativas por el simple hecho que ya se interactuó con éste. Esto implica que las alternativas tendrían que exhibir cualidades tales que la expectativa de utilidad sea notablemente mayor a la del servicio actual para que el cliente encuentre la motivación para cambiar.

Es decir, los competidores son percibidos como alternativas más riesgosas, con lo cual el costo de oportunidad de continuar con el servicio actual es bajo. Esto se debe a que, en general, una relación nueva con un servicio continuo implica costos de tiempo, energía y psíquicos (ver Decisión) más altos que al elegir un producto o un servicio discreto. Lo anterior genera que el individuo esté interesado en reducir su riesgo, por lo que sólo va a cambiar de servicio si se espera que la oferta alternativa provea un nivel de utilidad notablemente más alto.

AHORA, SUPONGAMOS QUE EL CLIENTE X OPERA CON LA  
SERVICIO CONTINUO. LA EMPRESA B REALIZA UNA CAMPAÑA  
PROMOVIENDO SU SERVICIO. SIN EMBARGO, PARA  
CALIDAD DE SU SERVICIO. EL CLIENTE X CONTRATA A LA  
SERVICIO Y LO ENCUENTRA MARCADAMENTE INSATISFACTORIO  
PROBABLEMENTE). A PARTIR DEL INCISO ANTERIOR (SERVICIOS  
CONTINUOS: DOLOR DE PAGAR

---

Además que ser leal (en términos comportamentales al menos) es la decisión por defecto, hay otro elemento que reduce la probabilidad que el cliente de un servicio continuo decida modificar su relación: el dolor de pagar es mínimo.

En los servicios continuos no hay que ‘decidir’ pagar, con lo cual la decisión no tiene la misma carga de dolor psicológico por pagar que otras. Asimismo, los servicios continuos se caracterizan por el débito directo. Particularmente los que se ofrecen a individuos ofrecen la posibilidad del débito directo, si no es que se trata de la única alternativa.

Como se discutió antes (ver Utilidad y Costo de Oportunidad: Dolor de Pagar), el débito directo es el mecanismo de pago que tiene menor prominencia del método de pago y menor prominencia de la cantidad pagada. Es decir, la conciencia de que se está



gastando dinero real es la mínima posible y, asimismo, la percepción de la cantidad de dinero pagada es también la mínima. Esto provoca que el costo psicológico de los pagos sucesivos sea mínimo, reduciendo la probabilidad que el cliente decida re-evaluar la decisión tomada.

En la entrevista con Analía Fernández de DirecTV (ver Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV) este tema resultó evidente. En DirecTV tienen varios medios de pago, pero se pueden agrupar en dos grupos: (1) efectivo y (2) tarjeta. Si bien pagar en efectivo es una posibilidad, el 70% de la cartera de clientes pagan con algún mecanismo automatizado a través de la tarjeta (débito automático, débito en cuenta, etc.). Lo que encuentran es que los clientes que pagan en efectivo tienen mayores índices de abandono y, además, mayores tasas de morosidad. Esto provoca que el cliente que paga con tarjeta sea ampliamente más rentable que su contraparte que paga en efectivo. Si entendemos que en un producto normal o en un servicio discreto pagar con débitos automáticos es imposible, esto muestra claramente una ventaja de los servicios continuos sobre la estructura discreta de transacción.

Servicios Continuos: Satisfacción) sabemos que la satisfacción no es *tan* importante en los servicios continuos. Sin embargo, si sucede lo relatado en este ejemplo, el cliente X va a revisar su conjunto considerado y va a encontrar entre las alternativas a la empresa A (una alternativa poco riesgosa), y comparada con la empresa B (insatisfactoria) o las demás alternativas (riesgosas) va a resultar muy atractiva.

El punto del ejemplo anterior es que el trabajo más importante en un servicio continuo es adquirir un cliente. Perderlo luego por insatisfacción o porque las alternativas se vuelvan lo suficientemente atractivas como para provocar un cambio es poco probable.

Finalmente, otro elemento que reduce la prominencia de los costos de oportunidad tiene que ver con la satisfacción de customización. Como se discutió antes (ver Productividad y Satisfacción de Customización y Estandarización), existe evidencia que indica que, en líneas generales, los servicios tienen un componente de satisfacción de customización más importante que los productos. Entonces, los servicios continuos, en comparación con los productos que en ocasiones reemplazan, van a tender a tener un componente de customización más alto.

Esta característica debería disminuir los costos de oportunidad, ya que al evaluar las alternativas no solo son más riesgosas porque la variabilidad de la performance es alta. Sino que, además, son más riesgosas porque la alternativa actual se adapta a las

necesidades particulares del cliente mientras que, particularmente si la comparación es compleja de realizar, éste no tiene forma de saber si la oferta alternativa se adaptará a sus necesidades de la misma manera.

El efecto de amplificación del riesgo de las alternativas son visibles para DirecTV (ver Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV). A la hora de adquirir clientes éstos mencionan como un problema el ‘miedo’ que cuando llueve la señal pierde. Este miedo es causado por la falta de información; los clientes no saben en qué magnitud la diferencia entre el servicio actual (cable tradicional) y el nuevo (televisión satelital) va a afectar la utilidad que el consumidor derivará del servicio. Esto provoca que a la hora de decidir contratar el servicio lo mencionen como un problema. Sin embargo, ésta no es una causa predominante de abandono. Esto indica que las diferencias entre el servicio actual y el servicio nuevo (en este caso, Cablevisión y DirecTV) son vistas como un problema ya que éstas aumentan el riesgo o variabilidad de la utilidad ex ante del servicio.

---

#### SERVICIOS CONTINUOS: LEALTAD GESTIONABLE

---

Como se discutió previamente, tanto la intuición como los estudios indican que existe una relación fuerte entre lealtad y rentabilidad. Esto se debe a que retener a un cliente (el aspecto comportamental de la lealtad) reduce los costos de transacción, aumenta futuros ingresos y puede resultar en menor r

otación de personal. Asimismo, el estudio realizado por Reichheld (Reichheld F. F., 1996), que ofrece evidencias de la relación entre lealtad y rentabilidad, fue realizado principalmente con industrias de servicios continuos (ver Anexo 2: Reichheld, Lealtad y Rentabilidad).

Ahora bien, las características de los servicios continuos que fueron descriptas antes son argumentos de porqué la lealtad es más factible de obtener en un servicio continuo: (1) la decisión por defecto es ser leal, (2) la satisfacción es menos relevante, por ende la relación es menos costosa y es más barato mantener la relación, (3) las alternativas son percibidas por los clientes como opciones riesgosas y por ende poco atractivas, y (4) como las transacciones suceden de manera tal que el dolor de pagar es mínimo, la retención del cliente es más simple de obtener.

Pero los servicios continuos tienen otra ventaja a la hora de mantener la lealtad de los clientes: **la lealtad es gestionable**. En un servicio continuo, como la opción por

defecto es continuar con la relación, si el cliente desea abandonarla tiene que comunicarse para hacerlo. Esto tiene numerosas ventajas: (1) permite que la organización sepa cuando hay problemas de calidad antes de que sea un problema crítico, (2) permite entender qué es lo que valoran los clientes y, por sobre todo, (3) ofrece la oportunidad de realizar las acciones necesarias para evitar la salida.

Como discutimos en Lealtad, Captación, Retención y Re-Captación, los costos de captar un cliente nuevo tienden a ser, en líneas generales, significativamente mayores a los de retener un cliente actual e incluso los de re-captar un cliente perdido. Ahora bien, estimar el costo en el que incurrimos para captar a un cliente nuevo es equivalente a estimar el costo de perderlo (ya que para reemplazarlo habría que captar uno nuevo). Entonces, la estructura de la relación de los servicios continuos permite alcanzar mayores niveles de rentabilidad ya que cualquier “acción de retención” que genere costos inferiores a los costos de captación es una ganancia neta.

Esta cualidad es evidente en la entrevista con Analía Fernandez (ver Anexo 6: Resumen: Entrevista en DirecTV) cuando discute la diferencia entre los programas pre-pago y post-pago de suscripción. En este caso, cuando un cliente post-pago quiere abandonar el servicio llama y se pueden realizar las tareas de retención, pudiendo discutir con el cliente la razón de la baja y de qué manera se podría solucionar su problema. Mientras tanto, un cliente pre-pago no realiza una acción ‘evidente’ de abandono, sino que se lo considera dado de baja cuando pasan 90 días sin actividad. Esto provoca una situación con mayor grado de incertidumbre donde estimar el valor de las ‘acciones de retención’ en un cliente pre-pago (SMS, llamadas, correos, mensajes en la pantalla, etc.) es complejo, ya que la razón detrás de la acción no es tan evidente o accesible como en el caso de una baja de un cliente post-pago.

---

#### SERVICIOS CONTINUOS: EJEMPLO: PRUEBA GRATUITA

---

En los incisos anteriores se realizó un resumen de una serie de herramientas que el modelo proporciona para comprender la utilidad de los servicios continuos como una estructura transaccional más valiosa para las organizaciones. Para graficar los efectos mencionados, así como otros que las herramientas provistas permitirían anticipar,

vamos a discutir la explicación que ofrece el modelo de una estrategia que muchos servicios continuos aplican: La prueba gratuita o la oferta de ingreso.

Una estrategia que servicios continuos aplican para adquirir clientes es ofrecen el servicio de forma gratuita o fuertemente subsidiado por algunos meses. Cuando el periodo de 'gracia' finaliza, el cliente debe optar por discontinuar el servicio o mantenerlo. La efectividad de ésta estrategia se basa en que:

1. La **opción por defecto** en este esquema es, en general, mantener el servicio. Independientemente de que se trate de una prueba gratuita o una promoción de ingreso, las empresas piden la información financiera (número de tarjeta, etc.) prometiendo no realizar ningún débito que no aplique. Cuando el periodo de gracia termina, el cliente debe (1) recordar que el periodo finalizaba y (2) decidir que no desea continuar pagándolo.
2. Cuando el periodo de gracia termina el cliente comienza a pagar de manera automática a través de débitos directos, es decir, el **dolor de pagar** es mínimo. En ese momento el cliente ya se acostumbró a la existencia del servicio en su vida y el costo de éste impacta de manera mínima en la psiquis del individuo.
3. Como el costo percibido de aceptar la prueba gratuita (o el periodo subsidiado) es nulo (o bajo), el riesgo de la alternativa deja de tener importancia: como la posibilidad que el producto se comporte por debajo de las expectativas no generaría una pérdida ya que no se realizó una inversión en el servicio, el **riesgo** de tomar esta decisión se disipa.
4. Como se trata de una oferta el individuo incorpora la **utilidad transaccional** (propuesta por la teoría de la contabilidad mental) en la decisión. Es decir, el hecho que sea una oferta aumenta la utilidad de la alternativa ya que 'aprovechar' la oferta se percibe como algo valioso. Es importante estresar que para que esto funcione la propuesta se debe percibir como 'escasa' (por ejemplo, porque dura poco tiempo y no se va a repetir): si siempre es accesible esta oferta, este efecto se anula.
5. Otro elemento en el que esta práctica se apalanca es la **aversión a perder** y el **efecto patrimonio**. Como se mencionó, es más el dolor generado por perder algo que la elación generada de ganar esa misma cosa. Esto quiere decir que mientras un cliente podría no estar dispuesto a pagar un servicio,

el costo de perderlo una vez que ya lo adquirió lo podría llevar a tomar la decisión de no querer dejar de pagarlo.

En el caso de DirecTV, encontraron que la estrategia que generó mejores resultados es la de ofrecer ‘costo cero de instalación’. Ésta promoción tiene una lógica similar a la ‘Prueba Gratuita’ (compartiendo los puntos 3 y 4 anteriores) aunque con una diferencia crucial: No genera un momento de abandono. En DirecTV encontraron que la intención de abandono crece mucho luego de terminado el periodo

---

## SERVICIOS CONTINUOS: CONCLUSIÓN

---

Como se puede ver, las herramientas que el modelo ofrece indican que estructurar la relación con los clientes a través de servicios continuos ofrece una gran cantidad de ventajas a la hora de lograr la lealtad de éstos. Ahora bien, si el efecto agregado de esta estructura de relación fuese positivo probablemente estaríamos viendo cada vez más empresas e industrias exitosas.

En las últimas décadas, a partir de las facilidades que internet y la tecnología en general ofrecen, surgieron una gran cantidad de industrias nuevas. Y muchas de ellas se conformaron como servicios continuos, algunas desde su comienzo y otras fueron evolucionando en ese sentido:

- **Streaming de video**, con Netflix y Amazon Prime como los exponentes más claros. Ofrecen una plataforma de servicio continuo que ofrece contenido a demanda.
- **Streaming de música**, con Spotify, Pandora y actualmente iTunes Radio (Apple). Ofrecen un servicio continuo de música a demanda.
- **Publicidad on-line**, con Facebook, Google, Yahoo y Twitter como las alternativas más relevantes. En líneas generales ofrecen, desde el punto de vista de los clientes, un servicio continuo de publicidad. Es importante señalar que los usuarios de los sitios mencionados no son los clientes, sino más bien son ‘lo que está en venta’.
- **SaaS** (Software as a Service; Software como Servicio), es una categoría general de industrias/empresas que en vez de ofrecer licencias ofrecen, en general, servicios continuos en la nube, tanto a empresas como a individuos. Ejemplos incluyen Office 365 (suite de productividad), Salesforce (CRM), Basecamp (manejo de proyectos), etc.

- **IaaS** (Infrastructure as a Service; Infraestructura como Servicio) y **PaaS** (Platform as a Service; Plataforma como Servicio) son conceptos similares a SaaS pero varía “qué” es lo que se ofrece como servicio. Independientemente de eso, también se ofrecen, en general, como servicios continuos. Ejemplos incluyen Dropbox (almacenamiento en la nube), Microsoft Azure (plataforma de desarrollo en la nube), IBM SmartCloud Enterprise + (alquiler de procesamiento), etc.

Ahora, las empresas mencionadas (que obviamente son solo la punta del iceberg) son decididamente algunas de las empresas más relevantes de los últimos 20 años. De hecho, a mayo 2014, tres de las cuatro empresas de mayor capitalización de mercado fueron mencionadas: Apple, Google, Microsoft (Anexo 4: Empresas por Capitalización de Mercado). Y cada vez más empresas están surgiendo a partir de ofrecer servicios continuos o empresas pre-existentes están optando por los servicios continuos como la manera de relacionarse con sus clientes (siendo Microsoft un ejemplo claro).

Todos los ejemplos anteriores son casos donde servicios continuos surgieron como una propuesta de disrupción de industrias de productos o servicios discretos que atendían necesidades (deseos) similares. Las industrias de alquiler de películas y series (con Blockbuster a la cabeza), de venta de música<sup>20</sup>, así como diversas industrias de venta de software y hardware, aunque no dejaron de existir, perdieron gran parte de su mercado a manos de las industrias de servicio continuo que satisfacían necesidades similares.

Es importante entender que un elemento subyacente en el análisis es que los servicios continuos son particularmente útiles cuando se produce la disrupción de la venta de productos o servicios discretos. Esto se debe a que, como se explicó, una vez que los clientes son adquiridos es relativamente complicado perderlos. Es decir, sin al menos ofrecer una propuesta de valor diferenciada, adquirir una masa crítica de clientes a partir de clientes que ya están incorporados en un servicio continuo competidor puede ser prohibitivamente caro o estratégicamente inviable a largo plazo.

Esto implica que la estrategia de ofrecer un servicio continuo para atender una necesidad o deseo actualmente satisfecho por un producto o un servicio discreto, en los

---

<sup>20</sup> La industria de streaming de música desbancó a la industria de venta de música online encabezada por el iTunes original, que a su vez minó en gran medida la piratería de música que a su vez fue la causante principal de la declinación de la industria de venta de música física.

casos que sea aplicable, podría ofrecer ventajas competitivas muy importantes. A futuro sería esperable que surjan más y más empresas e industrias completas que sigan este patrón de ofrecer una solución continua a un problema previamente encarado de manera discreta. Anecdóticamente, y a modo de ejemplo, algunos servicios continuos que podrían proponerse:

- Entrega de mercadería periódica y ajustable: un mundo donde ir al supermercado o a una verdulería sea cosa del pasado. En vez de eso, seleccionas periodicidad y contenido y el servicio te entrega los productos en tu vivienda en horarios de tu conveniencia. ¿Necesitas algo no urgente? Cinco minutos desde tu móvil y en la próxima entrega lo recibís.
- Propuestas de entretenimiento periódicas y personalizadas: un servicio que te ofrece alternativas de entretenimiento (teatro, cine, stand up, circos, etc.) que suscriban a tus intereses. Si te interesa ir a alguna no tiene un costo variable.

## CONCLUSIÓN

Este trabajo comienza con el objetivo de ofrecer herramientas para mejorar el entendimiento del comportamiento del cliente, las cuales a su vez permitan entender mejor la relación entre satisfacción, productividad y rentabilidad.

Pregunta de investigación: ¿Cómo es el proceso que define el comportamiento del consumidor y permite relacionar productividad, satisfacción del cliente y rentabilidad?

La lógica que el trabajo propone es que la satisfacción es importante, principalmente, como antecedente de la lealtad. La lealtad, tanto en sus facetas actitudinal como comportamental, ofrece una gran cantidad de beneficios que afectan positivamente la rentabilidad de la organización.

Asimismo, la productividad y la satisfacción son, en general, elementos cuya relación es negativa, es decir, aumentar una impacta negativamente en la otra. El aspecto relevante de esta relación es la *proporción de satisfacción de customización/estandarización* que los clientes derivan del bien. Esto se debe a que la calidad de customización puede tener una relación positiva con la productividad, es decir, es posible aumentar la calidad, y por ende la satisfacción, mientras la productividad se mantiene constante o incluso mejora. En el caso de la calidad de estandarización esta posibilidad es menos común.

Lo anterior implica que mientras más dependa la satisfacción que el producto genera de la customización del mismo, la satisfacción *óptima* (o de equilibrio a largo plazo) promedio va a tender a ser más baja. Es decir, en servicios, donde la satisfacción de customización tiende a ser más relevante, la satisfacción promedio de equilibrio a largo plazo va a tender a ser más baja que en productos.

Ahora bien, el trabajo profundiza en dos procesos que son tratados de manera limitada o inefectiva en los modelos del comportamiento del consumidor existentes: (1) la toma de decisión y (2) la conformación de la satisfacción. Este esfuerzo se debe a que entender estos dos procesos permite comprender mejor la relación entre satisfacción y rentabilidad, es decir, la manera en que la satisfacción se transforma en lealtad y, consecuentemente, mejora la rentabilidad.

Posiblemente la conclusión más importante que surge del análisis del modelo es la relativa a los **servicios continuos**. Estos son una categoría de servicios que es importante diferenciar ya que ofrece una gran cantidad de ventajas en cuanto a la estructura de la transacción. Dichas ventajas están generando que, en la medida en que se va volviendo posible, más y más servicios continuos reemplazan servicios discretos y productos.

## CONCLUSIÓN: DECISIÓN

---

El proceso de toma de decisión en sí es un proceso extremadamente complejo, pero entenderlo es sumamente útil. En este trabajo se realizó una revisión de este proceso en el contexto de una decisión de compra, con lo cual adquiere cualidades particulares, pero las herramientas discutidas aquí son aplicables a cualquier proceso decisorio.

El presente trabajo propone que la decisión es afectada por la estructura de la transacción y el marco de referencia. Esto implica que el individuo incorpora a la decisión elementos no racionales, i.e. factores que no afectan la utilidad de la oferta afectan la decisión y la valuación monetaria del bien. El proceso cognitivo de toma de decisión no es inmune al contexto en el cual el consumidor está inmerso a la hora de tomar la decisión y los *atajos cognitivos* que el individuo utiliza lo pueden llevar a generar decisiones irracionales.

Asimismo, el riesgo es una variable indispensable a la hora de comprender la decisión. Intrínsecamente, somos seres *aversos al riesgo*. Esta situación nace de la



asimetría entre el impacto de ganancias y pérdidas: las pérdidas son más dolorosas que la elación que producen las ganancias. Esto genera inicialmente dos efectos muy importantes: (1) preferimos alternativas cuya performance es previsible y (2) preferimos bienes propios a bienes ajenos.

En el contexto de los conceptos mencionados en los párrafos anteriores, el enfoque de este trabajo es ofrecer herramientas cuya aplicación sea estructural y de largo plazo. No se trata de señalar ‘malas decisiones’, sino de entender la causas de que éstas se tomaran de manera tal que se pueda transformar en una estrategia de negocio<sup>21</sup>.

---

## CONCLUSIÓN: SATISFACCIÓN

---

Desde hace ya varias décadas entendemos que la satisfacción depende de las expectativas. Sin embargo, es en la incorporación de los deseos que el modelo se vuelve aplicable a la vida real. Así, el trabajo propone que la satisfacción surge tanto de la congruencia entre la performance y las expectativas, como así también de la congruencia de ésta con los deseos.

Asimismo, a la hora de evaluar la importancia de la satisfacción, es importante diferenciar la satisfacción con atributos de la satisfacción con información. Esto se debe a que es posible que ambas afecten a distintas entidades (i.e. un retailer que vende un producto de un tercero ofreciendo información confusa).

Como ya se mencionó, se diferencia la ‘satisfacción de customización’ y la ‘satisfacción de estandarización’ como dos factores que determinan de qué manera los clientes evalúan la performance de diferentes productos.

Finalmente, se incorpora al modelo el impacto del arrepentimiento, es decir, el efecto que genera para el consumidor la performance percibida de las alternativas *no elegidas*. Incorporar este elemento permite comprender el proceso de toma de decisión, particularmente en decisiones sucesivas, de manera más completa. En el contexto del arrepentimiento, resulta relevante entender qué información reciben los consumidores respecto de las alternativas no elegidas y qué impacto generará ésta.

---

## ESTUDIOS FUTUROS

---

A continuación se proponen algunos conceptos o relaciones que se considera sería provechoso estudiar a futuro con mayor profundidad.

---

<sup>21</sup> Las góndolas en las líneas de caja son un ejemplo claro de esto.

## EXPERIMENTO EMPÍRICO DEL MODELO

---

Por el alcance y recursos de este trabajo, realizar un trabajo de campo para testear un modelo tan complejo resultó inviable. Esto no implica que dicho experimento sea imposible de realizar.

Todos los conceptos centrales de este trabajo tienen, en mayor o menor medida, el respaldo de estudios científicos. Es decir, individualmente, hay evidencia para validar las teorías detrás de cada uno de ellos. Sin embargo, sería valioso realizar un experimento donde se evalúen las interacciones entre elementos propuestos por separado para entender cómo se relacionan entre sí en el contexto de este modelo.

### PRODUCTIVIDAD, CUSTOMIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN

---

Cuando se discutió los conceptos de satisfacción de customización y estandarización surgieron como un concepto que permite entender mejor la relación entre productividad y satisfacción. Sin embargo, en algunos intentos iniciales al comienzo de este trabajo se descubrió que resulta muy complejo para los participantes entender la diferencia entre ambos elementos<sup>22</sup>.

Es por esto que se propone como un estudio futuro entender mejor qué mix de cada satisfacción tienen las industrias más importantes. Esto permitirá entender mejor el dilema de los índices de satisfacción de ACSI ya que ofrecerá una forma más simple para, a priori, diferenciar grupos de industrias donde la interacción entre satisfacción y productividad sea similar.

### FELICIDAD, SATISFACCIÓN Y UTILIDAD

---

Cuando discutimos satisfacción se explicó que, en líneas generales, la misma depende de la interacción entre la performance percibida y las expectativas deseadas y predictivas de utilidad, a partir de lo cual se conforma la satisfacción con información y atributos, y éstas son antecedentes directos de la satisfacción general.

Asimismo, en líneas generales, la utilidad es vista como la conceptualización económica de la felicidad. Sin embargo, resultaría interesante entender de qué manera

---

<sup>22</sup> Se realizaron encuestas intentando determinar qué grado de ‘satisfacción de customización’ y ‘satisfacción de estandarización’ entendían los participantes que tenían ciertos productos. Esto se realizó para entender cómo se percibía estos elementos a priori. Sin embargo, por ejemplo, los participantes otorgaron puntuaciones elevadas de ‘satisfacción de customización’ a la industria automotriz, una de las industrias más estandarizadas del mundo. Esto implica que resulta difícil diferenciar la noción de “elegir el modelo” de “que el producto se adapte a mis necesidades”.

impacta la satisfacción en la felicidad del individuo en elementos con distintas magnitudes de utilidad. Es decir, ¿una performance 10% superior a las expectativas genera un impacto idéntico en la felicidad del individuo si se trata de dos productos con magnitudes de utilidad ampliamente dispares (una gaseosa y un auto, por ejemplo)?

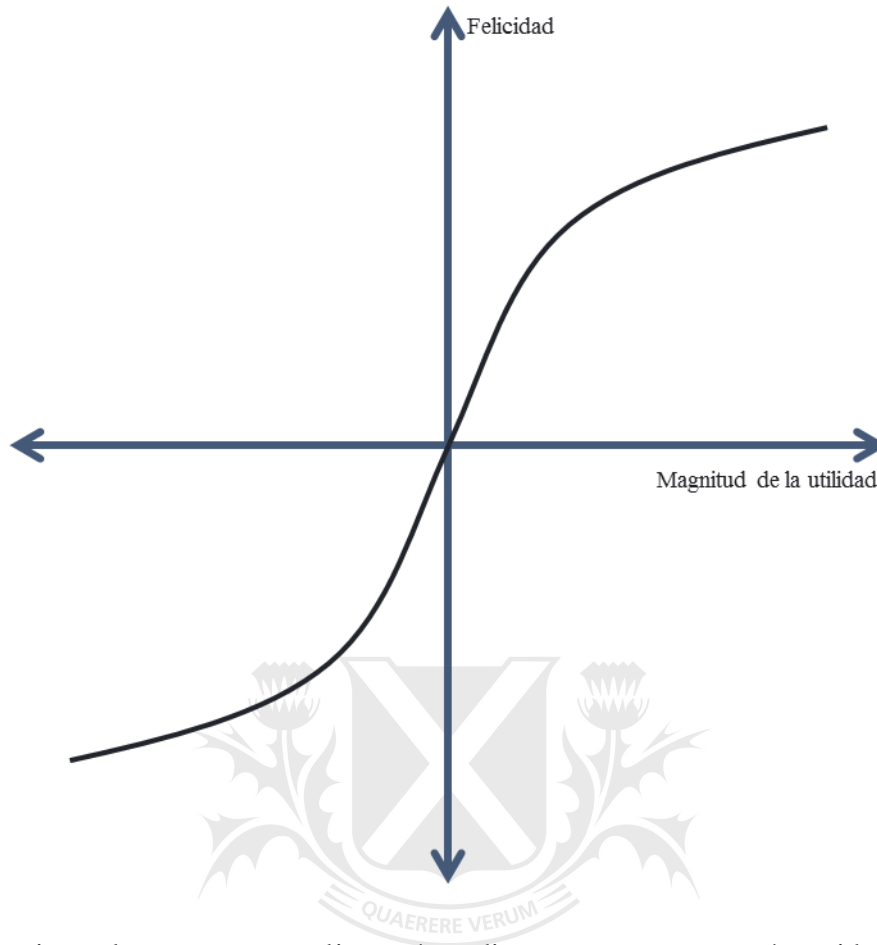
Esta pregunta resulta interesante porque indicaría, en alguna medida, que la felicidad es más fácil de adquirir con una multitud de pequeños eventos que con un evento grande.

Aunque la intuición nos indicaría que la respuesta debería ser no, la contabilidad mental ofrece algunos indicios que harían que esta pregunta sea válida. Es decir, si medimos pérdidas y ganancias en relación porcentual con la magnitud de la cuenta, sería factible que la satisfacción e insatisfacción operen de manera similar.

En definitiva, lo que estaríamos esperando ver es que:

- La relación entre el costo monetario y la utilidad es relativamente lineal, y la relación entre utilidad y felicidad opera de manera similar. Es decir, la magnitud de la utilidad del producto impacta en la felicidad de manera directa (aunque probablemente no lineal).
- La satisfacción o insatisfacción opera de manera porcentual (relación performance-expectativa) e impacta de manera directa en la felicidad (aunque probablemente no lineal).

Es decir, para una magnitud de satisfacción similar (por ejemplo, una performance 10% superior a la expectativa):



En primer lugar, este estudio sería valioso ya que generaría evidencia de la relación entre felicidad y satisfacción, relación que hoy en día no se encuentra particularmente estudiada. En segundo lugar, si el gráfico anterior se comprobara, indicaría que inversiones muy grandes (compra de casas y autos) no son eficientes a la hora de generar felicidad. Sería entonces posible identificar un tamaño óptimo de inversión que maximizaría la felicidad generada por un presupuesto total.

Evidentemente, hay muchos otros elementos a tener en cuenta (impacto a largo plazo de la felicidad, niveles de felicidad, tipos de felicidad, etc.) que resultarían difíciles de cuantificar e introducir en esta investigación.

Sin embargo, resultaría un aporte interesante a la literatura de satisfacción, en este caso, desde el lado de la importancia de la satisfacción para el consumidor.

---

#### ESTRUCTURA DE LA TRANSACCIÓN

---

Un concepto que resultaría importante desarrollar es lo que se menciona como *estructura de la transacción*. Ésta se menciona como un elemento externo al modelo, es decir, cae fuera del foco del modelo, pero resulta importante para entender las

consecuencias del mencionado modelo. El concepto hace referencia al marco en el que se encuadra la relación cliente-empresa, y en el trabajo se presenta una definición intuitiva del mismo. Así, la estructura de la transacción es presentada como los ámbitos de interacción (los medios y canales de comunicación empresa-individuo antes y después de la venta, canales de venta, etc.) y los acuerdos tácitos y explícitos a los que se comprometen el cliente y la empresa cuando entablan la relación.

En definitiva, resulta importante desarrollar y ampliar este concepto para entender mejor las diversas herramientas que ofrece y de qué manera cada una de ellas es afectada de manera diferencial por los elementos del modelo.



Universidad de  
**San Andrés**

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- American Consumer Satisfaction Index. (2013). Recuperado el 15 de Marzo de 2014, de <http://www.theacsi.org/>
- Amir, O., Ariely, D., & Carmon, Z. (2008). The Dissociation Between Monetary Assessment and Predicted Utility. *Marketing Science*, 1055-1064.
- Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*, 19-30.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and. *Marketing Science*, 129-145.
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 125-143.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 123-138.
- Ariely, D. (2008). *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. HarperCollins.
- Ariely, D., & Norton, M. (2008). How Actions Create - Not Just Reveal - Preferences. *Trends in Cognitive Sciences*, 13-16.
- Ariely, D., & Silva, J. (2002). Payment Method Design: Psychological and Economic Aspects of Payments. *Center for eBusiness at MIT*.
- Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (Febrero de 2003). Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves Without Stable Preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 73-105.
- Bell, D. E. (1985). Disappointment in Decision Making under Uncertainty. *Operations Research*, 1-27.
- Bird, M., & Ehrenberg, A. S. (1966). Intentions-To-Buy And Brand Usage. *The Or Society*, 27-46.
- Bisin, A., & Hyndman, K. (2014). *Present-Bias, Procrastination and Deadlines in a Field Experiment*. Documento de Trabajo.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2000). *Consumer Behavior: 9th (ninth) Edition*. Cengage Learning.
- Boulding, W., Kalra, A., Staeling, R., & and Zeithaml, V. A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectation to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*, 7-27.
- Bunge Guerrico, S. (2000). *Comportamiento del Consumidor*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Chatterjee, P., & Rose, R. L. (2012). Do Payment Mechanisms Change the Way Consumers Perceive Products? *Journal of Consumer Research*, 38-44.

- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–6.
- Damodaran, A. (01 de 01 de 2014). *Return on Equity By Sector*. Recuperado el 5 de 5 de 2014, de NYU Stern:  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/roe.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html)
- Davidai, S., Gilovich, T., & Ross, L. D. (2012). The meaning of default options for potential organ donors. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 15201-15205.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, , 99-113.
- Douglas, S. P., & Wind, Y. (1971). Intentions to Buy As Predictors of Buying Behavior. *Proceedings of the Second Annual Conference of the Association for Consumer Research* (págs. 331-343). Association for Consumer Research.
- Druker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: HarperBusiness; Reissue edition (October 3, 2006).
- Du Plessis, P. J., Rousseau, G. G., & Blem, N. H. (1991). Consumer behaviour. A South African perspective. . *Pretoria*.
- Engel, J. F., Miniard, P. W., & Blackwell, R. D. (2002). *Comportamiento del Consumidor - 9na Edición*. México: International Thomson Editores, S.A.
- Erasmus, A. C., Boshoff, E., & Rousseau, G. G. (2001). Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: A critical approach. *Journal of Family Ecology and Consumer Sciences*, 82-90.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Frederick, S., Novemsky, N., Wang, J., Dhar, R., & Nowlis, S. (2009). Opportunity Cost Neglect. *Journal of Consumer Research*.
- Griffin, J., & Lowenstein, M. W. (2001). *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers--And Keep Them Loyal*. Jossey-Bass.
- Griliches, Z., & Jorgenson, D. W. (1967). The Explanation of Productivity Change. *Review of Economic Studies*, 34, 249-283.
- Hale, J. J., Household, B. J., & Greene, K. L. (2002). The Theory of Reasoned Action. En J. Price Dillard, & M. Pfau, *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (págs. 259-286). Oaks, CA: Sage.
- Helson, H. (1959). Adaptation Level Theory. *Psychology: A Study of a Science*, Vol. 1, 565-617.

- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 84-96.
- Hovland, C. I., Sherif, M., & Sherif, C. (1980). *Social judgment (Reprint from 1961 ed.)*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Howard, J. (1993). *Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Howard, J. A. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley.
- Huff, L., Fornell, C., & Anderson, E. W. (1996). Quality and Productivity: Contradictory and Complementary. *Quality Management Journal*, 4, 22-39.
- Inman, J. J., Dyer, J. S., & Jia, J. (1997). A Generalized Utility Model of Dissapointment and Regret Effects On Post-Choice Valuation. *Marketing Science*, 97-111.
- Iyengar, S., & Lepper, M. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? . *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995-1006.
- Johnson, E. J., & Goldstein, D. (2003). Do Defaults Save Lives? *Science*, 1332-1333.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories. *Journal of Economic Psychology*, 12, 267-86.
- Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2003). *Competing in a Service Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kahneman, D., & Frederick, D. (2002). Representativeness Revisited: Attribute Substitution in Intuitive Judgment. *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*, 48-81.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, XLVII, 263-291.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames. *American Psychologist*, 341-350.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental Tests on the Endowment Effect and the Coase Theorem. *The Journal of Political Economy*, 1325-1348.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 193-206.
- Kalckreuth, U. v., Schmidt, T., & Stix, H. (2011). *Using Cash To Monitor Liquidity - Implications For Payments, Currency Demand and Withdrawal Behavior*. Documento de Trabajo, European Central Bank.
- Khalifa, M., & Liu, V. (2002/2003). Satisfaction with Internet-Based Services: The Role of Expectations and Desires. *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 2 (Winter), 31-49.
- Kotler, P. (1976). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.



- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- LaTour, S. A., & Peat, N. C. (1979). Conceptual and Methodological Issues in Consumer Satisfaction Researc. *Advances in Consumer Research Volume 06*, 431-437.
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2011). *The "Ikea Effect": When Labor Leads To Love*. Documento de Trabajo.
- O'Donogue, T., & Rabin, M. (1999). Do It Now Or Do It Later. *American Economic Review*, 103-124.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*; , 83-95.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). What is Customer Satisfaction? *The Wharton Magazine*, 5 (Spring), 36-41.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research* 20, 418-430.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-50.
- Peter, P. J., & Olson, J. C. (1990). *Consumer Behavior and Marketing Strategy - 2nd Edition*. Homewood, IL: Irwin.
- Prelec, D., & Lowenstein, G. (1998). The Red And The Black: Mental Accounting Of Saving And Debt. *Marketing Science*, 4-28.
- Prelec, D., & Simester, D. (2001). Always Leave Home Without It: A Further Investigation of the Credit-Card Effect on Willingness to Pay. *Marketing Letters* , 5-12.
- Redelmeier, D. A., & Shafir, E. (1995). Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives. *The Journal of the American Medical Association*, 302-305.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September-October, 105-111.
- Ribeaux, P., & Poppleton, S. E. (1978). *Psychology and work : an introduction*. London: Macmillan.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer Stisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*, 193-215.
- Rust, R. T., Inman, J. J., Jia, J., & Zahorik, A. (1999). What You Don't Know about Customer-Perceived Quality: The Role of Customer Expectation. *Marketing Science*, 77-92.

- Santouridis, I., & Panagiotis, T. (2010). Investigating the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *The TQM Journal, Vol 22, N°3*, 330-343.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2007). *Consumer Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Selfridge, H. G., & Field, M. (1900). *The Phrase Finder*. Obtenido de Martin, Gary: <http://www.phrases.org.uk/meanings/106700.html>
- Shah, A. M., & Wolford, G. (2007). Buying Behavior as a Function of Parametric Variation of Number of Choices. *Psychological Science*, 369-370.
- Shimizu, K. (2009). *Advertising Theory and Strategies* (16th ed.). Souseisha Book Company.
- Simonsohn, U. (2009). Weather to go to College. *Royal Economic Society - Journal Compilation*, 1-11.
- Solomon, M. (2011). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. New Jersey: Prentice Hall.
- Solow, R. M. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, 39, 312-320.
- Soman, D. (2001). Effects of Payment Mechanism on Spending Behavior: The Role of Rehearsal and Immediacy of Payments. *Journal of Consumer Research*, 460-474.
- Soman, D. (2003). The Effect of Payment Transparency on Consumption: Quasi-Experiments from the Field. *Marketing Letters*, 173-183.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing*, 15-32.
- Stauss, B., & Friege, C. (1999). Regaining Service Customers. *Journal of Service Research*, 347-361.
- Thaler, R. (1980). Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 39-60.
- Thaler, R. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making*, 183-206.
- Truth In Advertising. (27 de 04 de 2014). *Negative-option billing | Truth in Advertising*. Obtenido de <https://www.truthinadvertising.org/negative-option-offers-aka-qthe-risk-free-free-trialq/>
- van der Horst, F., & Matthijsen, E. (2013). *The Irrationality of Payment Behavior*. Amsterdam: De Nederlandsche Bank NV.
- Whitlar, D., Geurts, M., & Swenson, M. (1993). New Product Forecasting With a Purchase Intention Survey. *The Journal of Business Forecasting Method System and Systems*, 1-18.
- WIPO. (24 de 04 de 2014). *WIPO - World Intellectual Property Organization*. Obtenido de <http://www.wipo.int/nicepub/>
- Yahoo! (2014). *Yahoo! Finance*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de <https://finance.yahoo.com>

Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 68-123. .

Zellermayer, O. (1996). *The Pain Of Paying*. Disertación doctoral, Carnegie Mellon University.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO

### ANEXO 1: RANKING 2013 DE INDUSTRIAS SEGÚN SU ÍNDICE DE SATISFACCIÓN PROMEDIO

Nombre de la industria	2012	2013	Ranking*
Sindicatos crediticios	82	85	<b>1</b>
Electrónica (TV, DVD)	86	85	<b>1</b>
Entrega express (envío minorista)	82	84	<b>3</b>
Bebidas Sin Alcohol	84	84	<b>3</b>
Automóviles y vehículos livianos	84	83	<b>5</b>
Cooperativas de Servicios Públicos	81	83	<b>5</b>
Seguros de Vida	81	83	<b>5</b>
Cuidado personal y productos de limpieza	83	83	<b>5</b>
Comida de mascotas	83	NM	<b>5</b>
Cuidados Ambulatorios	81	82	<b>10</b>
Calzado Deportivo	80	81	<b>11</b>
Cerveceras	81	81	<b>11</b>
Producción de Comida	83	81	<b>11</b>
Restaurantes de servicio completo	80	81	<b>11</b>
Seguro de propiedad y accidentes	78	81	<b>11</b>
Electrodomésticos	81	80	<b>16</b>
Bolsa bursátil Online	78	80	<b>16</b>
Restaurantes de servicio limitado	80	80	<b>16</b>
Tiendas de venta de productos específicos	78	80	<b>16</b>
Tabacaleras	79	NM	<b>20</b>
Indumentaria	79	79	<b>20</b>
Tiendas de salud y cuidado personal	77	79	<b>20</b>
Computadoras personales	80	79	<b>20</b>
Bancos	77	78	<b>24</b>
Hospitales	76	78	<b>24</b>
Venta online	82	78	<b>24</b>
Supermercados	77	78	<b>24</b>
Tiendas por departamentos y descuentos	77	77	<b>28</b>
Hoteles	77	77	<b>28</b>
Servicios públicos financiado por privados	76	77	<b>28</b>
Servicio Postal	75	77	<b>28</b>
Agencias de Viajes online	76		<b>32</b>
Teléfonos Celulares	74	76	<b>32</b>
Software de Computadora	77	76	<b>32</b>
Productoras de Películas	76	NM	<b>32</b>
Portales de internet y motores de búsqueda	79	76	<b>32</b>
Servicios Municipales	76	76	<b>32</b>
Gasolineras	73	75	<b>38</b>
Cadenas De Noticieros Por Cable	74	NM	<b>39</b>
Telefonía Fija	70	74	<b>39</b>

Nombre de la industria	2012	2013	Ranking*
Telefonía Fija	70	74	<b>39</b>
Obras Sociales	72	73	<b>41</b>
Noticieros e Informativos Online	73	73	<b>41</b>
Proveedores de Telefonía Móvil	70	72	<b>43</b>
Aerolíneas	67	69	<b>44</b>
Medios Sociales Online	69	68	<b>45</b>
Proveedoras de Servicio de Televisión	66	68	<b>45</b>
Proveedores de Servicio de Internet		65	<b>47</b>
Periódicos	64	NM	<b>48</b>

**Fuente:** (American Consumer Satisfaction Index, 2013)

\* Para las industrias que no tenían datos a 2013 (NM = No Medido) se utilizó el dato de 2012 para ordenarlas.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 1-A: COMPARACIÓN DE ROE E ÍNDICES DE SATISFACCIÓN

Nombre ACSI	Nombre Damodaran	Ind. Sat. <sup>2</sup>	ROE**
Electrónica (TV, DVD)	Electronics (Consumer & Office)	85	25,7%
Bebidas Sin Alcohol	Beverage	84	27,6%
Seguros de Vida	Insurance (Life)	83	22,1%
Cerveceras	Beverage (Alcoholic)	81	18,3%
Producción de Comida	Food Processing	81	15,9%
Restaurantes de servicio completo	Restaurant	81	27,5%
Seguro de propiedad y accidentes	Insurance (Prop./Cas.)	81	14,3%
Electrodomésticos	Electronics (Consumer & Office)	80	25,7%
Restaurantes de servicio limitado	Restaurant	80	27,5%
Tabacaleras	Tobacco	79	214,7%
Indumentaria	Apparel	79	17,9%
Computadoras personales	Computer / Peripherals	79	24,6%
Bancos	Banks - Financial Svc (non-bank / insurance) <sup>1</sup>	78	10,7%
Hoteles	Hotel/Gambling	77	4,5%
Software de Computadora	Computer (Software)	76	21,5%
Aerolíneas	Air Transport	69	42,7%
Proveedoras de Servicio de Televisión	Cable TV	68	26,6%
Periódicos	Publishers and Newspaper	64	7,0%
<b>Índice de Correlación entre ROE y Satisfacción:</b>			<b>0,049</b>
<b>Índice R2 de ROE y Satisfacción:</b>			<b>0,002</b>

Es importante notar que el enfoque de ambas clasificaciones de industrias son diferentes. ACSI las clasifica desde el punto de vista del consumidor, mientras que Damodaran ofrece la clasificación típica financiera. Asimismo, mientras las empresas diversificadas se pueden incorporar a dos o más industrias según ACSI, solo van a formar parte de una industria en la categorización de Damodaran.

Asimismo, las industrias seleccionadas son las industrias que en ambas versiones presentan una composición similar.

Finalmente, es importante notar que ACSI estudia los índices de satisfacción en Estados Unidos, mientras que los ROE son a nivel corporativo con lo cual incluyen las operaciones de las empresas en todo el mundo.

Aunque es un ejemplo con poca validez como un estudio per se, ofrece cierto nivel de validación a la hipótesis que el nivel de satisfacción de la industria no es un indicador confiable de la rentabilidad de la misma.

### Referencias:

\*\* (Damodaran, 2014)

1- Se utilizó un promedio del ROE de los sectores denominados Bancos y Servicios Financieros (no-bancarios / seguros). Esto se debe a que el sector Bancos de ACSI incorpora organizaciones que Damodaran las separa entre los sectores mencionados.

2- Para el cálculo de Índice de Satisfacción se utilizó el dato a 2013 ofrecido, y en caso de no ser proporcionado, se utilizó el año 2012.

ANEXO 1-B: RANKING DE ÍNDICES DE SATISFACCIÓN Y RELACIÓN CON  
TIPO DE SERVICIO

Nombre de la industria	2012	2013	Ranking*	Servicio Continuo**
<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>82</b>	<b>85</b>	<b>1</b>	<b>Si</b>
Electrónica (TV, DVD)	86	85	<b>1</b>	No
Entrega express (envío minorista)	82	84	<b>3</b>	No
Bebidas Sin Alcohol	84	84	<b>3</b>	No
Automóviles y vehículos livianos	84	83	<b>5</b>	No
Cooperativas de Servicios Públicos	81	83	<b>5</b>	No
<b>Seguros de Vida</b>	<b>81</b>	<b>83</b>	<b>5</b>	<b>Si</b>
Cuidado personal y productos de limpieza	83	83	<b>5</b>	No
Comida de mascotas	83	NM	<b>5</b>	No
Cuidados Ambulatorios	81	82	<b>10</b>	No
Calzado Deportivo	80	81	<b>11</b>	No
Cerveceras	81	81	<b>11</b>	No
Producción de Comida	83	81	<b>11</b>	No
Restaurantes de servicio completo	80	81	<b>11</b>	No
<b>Seguro de propiedad y accidentes</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>11</b>	<b>Si</b>
Electrodomésticos	81	80	<b>16</b>	No
<b>Bolsa bursátil Online</b>	<b>78</b>	<b>80</b>	<b>16</b>	<b>Si</b>
Restaurantes de servicio limitado	80	80	<b>16</b>	No
Tiendas de venta de productos específicos	78	80	<b>16</b>	No
Tabacaleras	79	NM	<b>20</b>	No
Indumentaria	79	79	<b>20</b>	No
Tiendas de salud y cuidado personal	77	79	<b>20</b>	No
Computadoras personales	80	79	<b>20</b>	No
<b>Bancos</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>24</b>	<b>Si</b>
Hospitales	76	78	<b>24</b>	No
Venta online	82	78	<b>24</b>	No
Supermercados	77	78	<b>24</b>	No
Tiendas por departamentos y descuentos	77	77	<b>28</b>	No
Hoteles	77	77	<b>28</b>	No
Servicios públicos financiado por privados	76	77	<b>28</b>	No
Servicio Postal	75	77	<b>28</b>	No
Agencias de Viajes online	76		<b>32</b>	No
Teléfonos Celulares	74	76	<b>32</b>	No
Software de Computadora	77	76	<b>32</b>	No
Productoras de Películas	76	NM	<b>32</b>	No
Portales de internet y motores de búsqueda	79	76	<b>32</b>	No
Servicios Municipales	76	76	<b>32</b>	No
<b>Correlación entre Satisfacción y Tipo de Servicio (Continuo)</b>				<b>-0,3969</b>

Nombre de la industria	2012	2013	Ranking*	Servicio Continuo**
Estaciones de Gasolina	73	75	<b>38</b>	No
Cadenas De Noticieros Por Cable	74	NM	<b>39</b>	No
Telefonía Fija	70	74	<b>39</b>	Si
Obras Sociales	72	73	<b>41</b>	Si
Noticieros e Informativos Online	73	73	<b>41</b>	No
Proveedores de Telefonía Móvil	70	72	<b>43</b>	Si
Aerolíneas	67	69	<b>44</b>	No
Medios Sociales Online	69	68	<b>45</b>	Si
Proveedoras de Servicio de Televisión	66	68	<b>45</b>	Si
Proveedores de Servicio de Internet		65	<b>47</b>	Si
Periódicos	64	NM	<b>48</b>	Si
<b>Correlación entre Satisfacción y Tipo de Servicio (Continuo)</b>				<b>-0,3969</b>

Como se puede observar, existe una relación negativa entre la satisfacción y si el servicio es o no un servicio continuo. Es decir, una industria de servicio continuo tiene a tener menores índices de satisfacción que otro tipo de industrias.

**Fuente:** (American Consumer Satisfaction Index, 2013)

\* Para las industrias que no tenían datos a 2013 (NM = No Medido) se utilizó el dato de 2012 para ordenarlas.

\*\* Se asigna una industria como Servicio Continuo si se trata de una industria que presenta una faceta relevante en la cual la interacción con sus clientes se puede describir como un servicio continuo.

Universidad de  
San Andrés



## ANEXO 2: REICHHELD, LEALTAD Y RENTABILIDAD

	Impacto en las ganancias de una mejora del 5% de la retención	Valor neto del cliente por año desde la adquisición					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Agencia de Publicidad	95%						
Seguro de Vida	90%	-\$ 1.125	-\$ 175	-\$ 76	-\$ 29	\$ 13	\$ 31
Filiales bancarias para depósitos	85%						
Industria Editorial	85%						
Seguro de Auto/Hogar	84%	-\$ 250	-\$ 50	\$ 75	\$ 90	\$ 100	
Autoservicio	81%	\$ 25	\$ 35	\$ 70	\$ 88	\$ 88	
Tarjeta de Crédito	75%	-\$ 80	\$ 40	\$ 66	\$ 72	\$ 79	\$ 87
Corretaje Industrial	50%						
Distribución industrial	45%	\$ 45	\$ 99	\$ 121	\$ 144	\$ 168	
Lavado industrial	45%	\$ 144	\$ 166	\$ 192	\$ 222	\$ 256	
Gestión de edificios de oficinas	40%						
Software	35%						

**Fuente:** (Reichheld F. F., 1996)



Universidad de  
**San Andrés**

ANEXO 2-A: LEALTAD Y SERVICIOS CONTINUOS

	Impacto en las ganancias de una mejora del 5% de la retención	¿Servicio Continuo?
Agencia de Publicidad	95%	Si
Seguro de Vida	90%	Si
Filiales bancarias para depósitos	85%	Si
Industria Editorial	85%	Si
Seguro de Auto/Hogar	84%	Si
Autoservicio	81%	No
Tarjeta de Crédito	75%	Si
Corretaje Industrial	50%	No
Distribución industrial	45%	No
Lavado industrial	45%	No
Gestión de edificios de oficinas	40%	Si
Software	35%	No
Correlación Incremento Lealtad - Servicio Continuo		0,642

Fuente: (Reichheld F. F., 1996)



## ANEXO 3: CLASIFICACIÓN NIZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

---

### PRODUCTOS

---

- 1- Productos químicos para la industria, la ciencia y la fotografía, así como para la agricultura, la horticultura y la silvicultura; resinas artificiales en bruto, materias plásticas en bruto; abonos para el suelo; composiciones extintoras; preparaciones para templar y soldar metales; productos químicos para conservar alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) para la industria.
- 2- Pinturas, barnices, lacas; productos antioxidantes y productos para conservar la madera; materias tintóreas; mordientes; resinas naturales en bruto; metales en hojas y en polvo para pintores, decoradores, impresores y artistas.
- 3- Preparaciones para blanquear y otras sustancias para lavar la ropa; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar; jabones; productos de perfumería, aceites esenciales, cosméticos, lociones capilares; dentífricos.
- 4- Aceites y grasas para uso industrial; lubricantes; composiciones para absorber, rociar y asentar el polvo; combustibles (incluida la gasolina para motores) y materiales de alumbrado; velas y mechas de iluminación.
- 5- Productos farmacéuticos y veterinarios; productos higiénicos y sanitarios para uso médico; alimentos y sustancias dietéticas para uso médico o veterinario, alimentos para bebés; complementos alimenticios para personas o animales; emplastos, material para apósitos; material para empastes e improntas dentales; desinfectantes; productos para eliminar animales dañinos; fungicidas, herbicidas.
- 6- Metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos; construcciones transportables metálicas; materiales metálicos para vías férreas; cables e hilos metálicos no eléctricos; artículos de cerrajería y ferretería metálicos; tubos y tuberías metálicos; cajas de caudales; productos metálicos no comprendidos en otras clases;\* minerales metalíferos.
- 7- Máquinas y máquinas herramientas; motores (excepto motores para vehículos terrestres); acoplamientos y elementos de transmisión (excepto para vehículos terrestres); instrumentos agrícolas que no sean accionados manualmente; incubadoras de huevos; distribuidores automáticos.
- 8- Herramientas e instrumentos de mano accionados manualmente; artículos de cuchillería, tenedores y cucharas; armas blancas; maquinillas de afeitar.
- 9- Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesaje, de medición, de señalización, de control (inspección), de salvamento y de enseñanza; aparatos e instrumentos de conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad;

- aparatos de grabación, transmisión o reproducción de sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; discos compactos, DVD y otros soportes de grabación digitales; mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas de calcular, equipos de procesamiento de datos, ordenadores; software; extintores.
- 10- Aparatos e instrumentos quirúrgicos, médicos, odontológicos y veterinarios, así como miembros, ojos y dientes artificiales; artículos ortopédicos; material de sutura.
  - 11- Aparatos de alumbrado, calefacción, producción de vapor, cocción, refrigeración, secado, ventilación y distribución de agua, así como instalaciones sanitarias.
  - 12- Vehículos; aparatos de locomoción terrestre, aérea o acuática.
  - 13- Armas de fuego; municiones y proyectiles; explosivos; fuegos artificiales.
  - 14- Metales preciosos y sus aleaciones, así como productos de estas materias o chapados no comprendidos en otras clases; artículos de joyería, bisutería, piedras preciosas; artículos de relojería e instrumentos cronométricos.
  - 15- Instrumentos musicales.
  - 16- Papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; material de encuadernación; fotografías; artículos de papelería; adhesivos (pegamentos) de papelería o para uso doméstico; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o material didáctico (excepto aparatos); materias plásticas para embalar (no comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés de imprenta.
  - 17- Caucho, gutapercha, goma, amianto, mica y productos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de materias plásticas semielaborados; materiales para calafatear, estopar y aislar; tubos flexibles no metálicos.
  - 18- Cuero y cuero de imitación, productos de estas materias no comprendidos en otras clases; pieles de animales; baúles y maletas; paraguas y sombrillas; bastones; fustas y artículos de guarnicionería.
  - 19- Materiales de construcción no metálicos; tubos rígidos no metálicos para la construcción; asfalto, pez y betún; construcciones transportables no metálicas; monumentos no metálicos.
  - 20- Muebles, espejos, marcos; productos de madera, corcho, caña, junco, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todos estos materiales o de materias plásticas, no comprendidos en otras clases.
  - 21- Utensilios y recipientes para uso doméstico y culinario; peines y esponjas; cepillos; materiales para fabricar cepillos; material de limpieza; lana de acero; vidrio en bruto o semielaborado (excepto el vidrio de construcción); artículos de cristalería, porcelana y loza no comprendidos en otras clases.

- 22- Cuerdas, cordeles, redes, tiendas de campaña, lonas, velas de navegación, sacos y bolsas (no comprendidos en otras clases); materiales de acolchado y relleno (excepto el caucho o las materias plásticas); materias textiles fibrosas en bruto.
- 23- Hilos para uso textil.
- 24- Tejidos y productos textiles no comprendidos en otras clases; ropa de cama; ropa de mesa.
- 25- Prendas de vestir, calzado, artículos de sombrerería.
- 26- Encajes y bordados, cintas y cordones; botones, ganchos y ojetes, alfileres y agujas; flores artificiales.
- 27- Alfombras, felpudos, estereras, linóleo y otros revestimientos de suelos; tapices murales que no sean de materias textiles.
- 28- Juegos y juguetes; artículos de gimnasia y deporte no comprendidos en otras clases; adornos para árboles de Navidad.
- 29- Carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos; leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.
- 30- Café, té, cacao y sucedáneos del café; arroz; tapioca y sagú; harinas y preparaciones a base de cereales; pan, productos de pastelería y confitería; helados comestibles; azúcar, miel, jarabe de melaza; levadura, polvos de hornear; sal; mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo.
- 31- Granos y productos agrícolas, hortícolas y forestales, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y verduras, hortalizas y legumbres frescas; semillas; plantas y flores naturales; alimentos para animales; malta.
- 32- Cervezas; aguas minerales y gaseosas, y otras bebidas sin alcohol; bebidas a base de frutas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para elaborar bebidas.
- 33- Bebidas alcohólicas (excepto cervezas).
- 34- Tabaco; artículos para fumadores; cerillas.

---

## SERVICIOS

---

- 35- Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.
- 36- Seguros; operaciones financieras; operaciones monetarias; negocios inmobiliarios.
- 37- Servicios de construcción; servicios de reparación; servicios de instalación.
- 38- Telecomunicaciones.
- 39- Transporte; embalaje y almacenamiento de mercancías; organización de viajes.
- 40- Tratamiento de materiales.

- 41- Educación; formación; servicios de entretenimiento; actividades deportivas y culturales.
- 42- Servicios científicos y tecnológicos, así como servicios de investigación y diseño en estos ámbitos; servicios de análisis e investigaciones industriales; diseño y desarrollo de equipos informáticos y de software.
- 43- Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.
- 44- Servicios médicos; servicios veterinarios; tratamientos de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.
- 45- Servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección de bienes y personas; servicios personales y sociales prestados por terceros para satisfacer necesidades individuales.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 4: EMPRESAS POR CAPITALIZACIÓN DE MERCADO

Ranking	Compañía	Capitalización de Mercado (US\$)
1	Apple	\$ 517,65
2	Exxon Mobil	\$ 444,70
3	Google	\$ 356,00
4	Microsoft	\$ 325,71
5	Berkshire Hathaway	\$ 312,01
6	Johnson & Johnson	\$ 282,89
7	General Electric	\$ 267,00
8	Wells Fargo	\$ 260,97
9	Wal-Mart	\$ 253,88
10	Chevron	\$ 239,33
11	Procter & Gamble	\$ 221,08
12	JPMorgan Chase	\$ 205,34
13	Verizon Communications	\$ 196,25
14	IBM	\$ 193,59
15	Pfizer	\$ 191,23
16	AT&T	\$ 185,77
17	Oracle	\$ 183,75
18	Coca-Cola	\$ 179,15
19	Merck	\$ 172,41
20	Bank of America	\$ 158,79
21	Facebook	\$ 157,11
22	Citigroup	\$ 143,32
23	Amazon	\$ 142,67
24	Disney	\$ 142,30
25	Comcast	\$ 136,39
26	Philip Morris International	\$ 135,09
27	QUALCOMM	\$ 134,29
28	Schlumberger	\$ 131,65
29	Intel	\$ 130,27
30	PepsiCo	\$ 130,24
31	Visa	\$ 130,19
32	Gilead Sciences	\$ 122,75
33	Cisco Systems	\$ 118,25
34	Home Depot	\$ 108,70
35	United Technologies	\$ 107,09
36	Mastercard Inc.	\$ 100,30
37	McDonald's	\$ 100,12
38	Boeing	\$ 96,23
39	ConocoPhillips	\$ 94,28
40	American Express	\$ 92,60
41	3M	\$ 92,00
42	United Parcel Service	\$ 90,40
43	CVS/Caremark	\$ 88,48
44	Amgen	\$ 85,68
45	Union Pacific	\$ 85,03
46	Bristol-Myers Squibb	\$ 82,91
47	AbbVie Inc.	\$ 81,59
48	Altria	\$ 79,22
49	American Int'l. Group	\$ 77,19
50	Occidental Petroleum	\$ 75,26

**Fuente:** Realización propia a partir de Yahoo! Finance. (Yahoo!, 2014)

## ANEXO 5: MODELOS COGNITIVOS DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

---

Los modelos cognitivos de comportamiento del consumidor es una categoría de modelo que ve al individuo como un “procesador de información” (Ribeaux & Poppleton, 1978). A grandes rasgos, todos los modelos de comportamiento del consumidor que surgieron en las últimas cuatro décadas entran dentro de ésta categoría, aunque se pueden separar en dos categorías: Analíticos y prescriptivos.

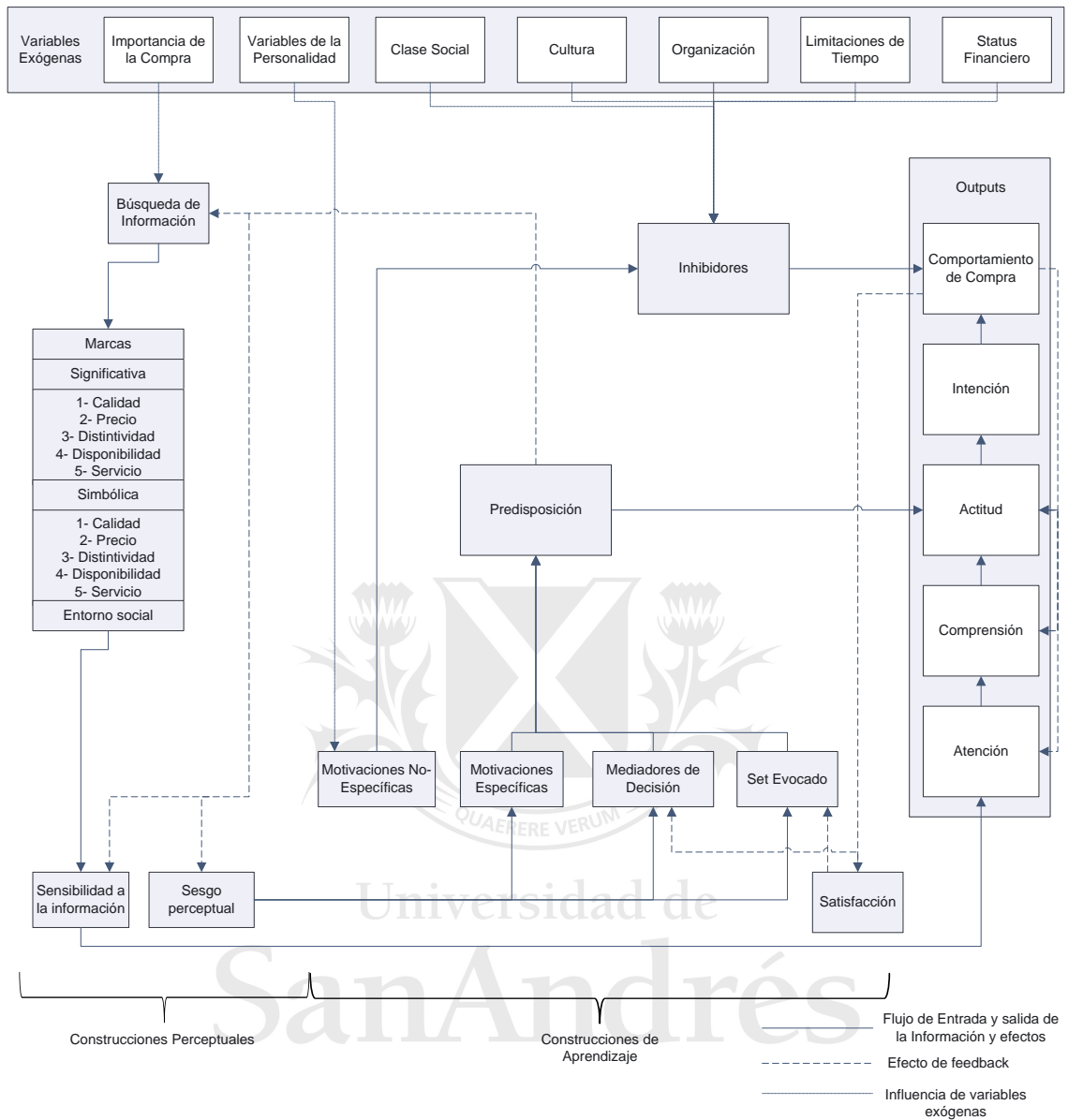
Los modelos cognitivos analíticos se concentran en ofrecer un marco teórico de los elementos importantes que influyen el proceso decisorio, y en general se basan alrededor de la secuencia típica de cinco pasos: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, elección y evaluación del resultado (Erasmus, Boshoff, & Rousseau, 2001). **El modelo del comportamiento del consumidor** (Blackwell, Miniard, & Engel, 2000) y la **teoría del comportamiento del consumidor** de Howard (Howard J. A., 1969) son ejemplos de éste tipo de modelo.

Por su parte, los modelos cognitivos prescriptivos se enfocan en entender la manera en que las intenciones y actitudes se transforman en comportamiento volitivo (Hale, Household, & Greene, 2002). Es decir, estos modelos se preocupan por aportar un marco teórico útil a los practitioners del marketing que necesitan un mayor entendimiento de cómo los elementos visibles como las intenciones y actitudes de los potenciales clientes hacia una marca o producto van a transformarse en comportamiento efectivo. La **teoría de la acción razonada** (Ajzen & Fishbein, 1980) (Hale, Household, & Greene, 2002) es un ejemplo de éste tipo de modelos. Es importante notar que ésta teoría se crea para dar cuenta de comportamientos volitivos, mientras que deja de lado las compras “espontáneas, de impulso, habituales, las resultantes de antojos o simplemente no pensadas” (Hale, Household, & Greene, 2002, pág. 259).

A continuación se ofrecerán los esquemas generales de cada modelo como referencia.

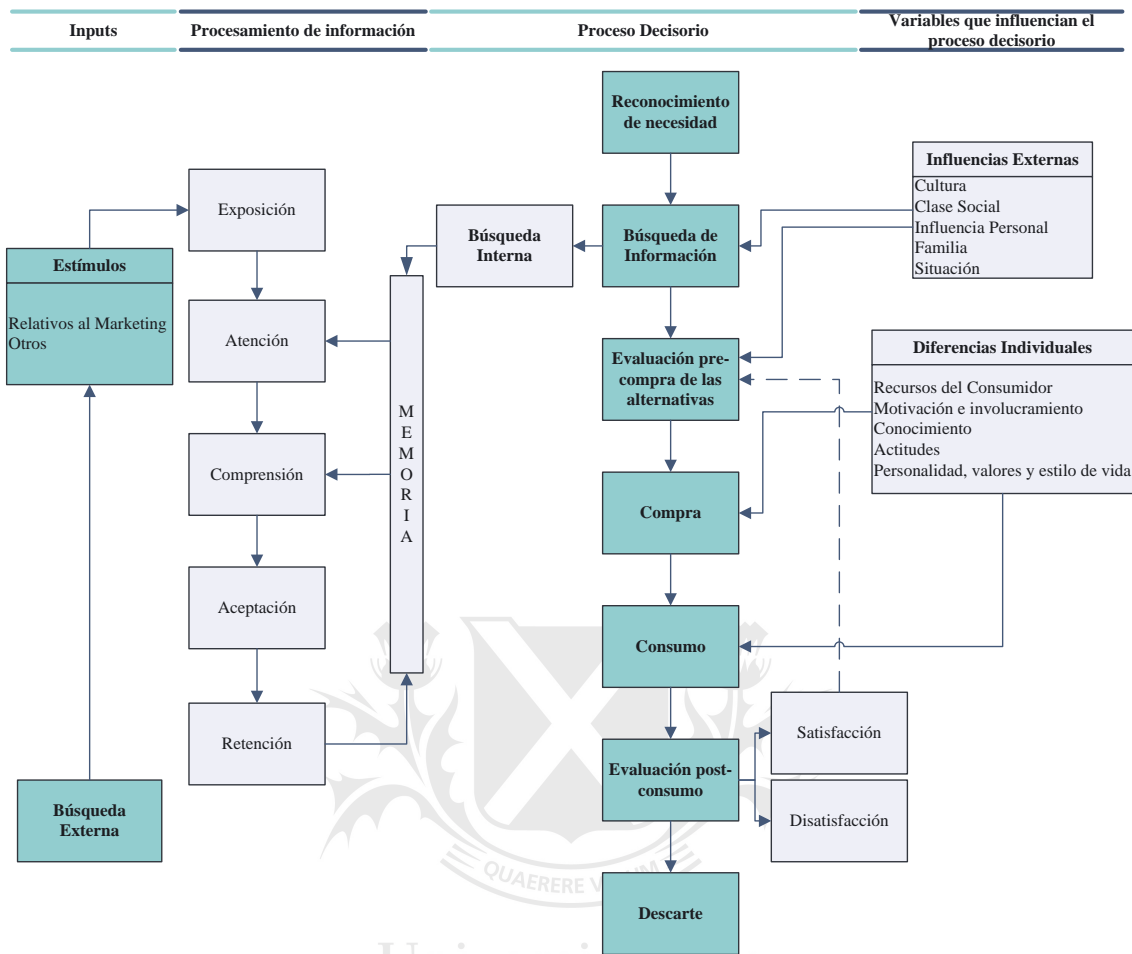


## TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE HOWARD



Fuente: (Howard J. A., 1969)

## MODELO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR (BME)



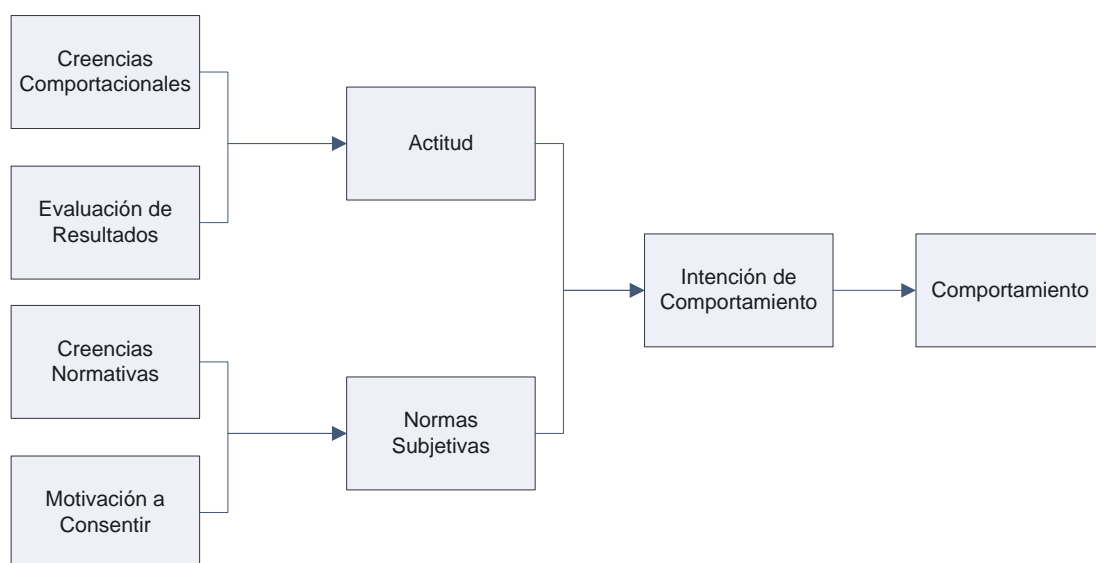
Fuente: (Blackwell, Miniard, & Engel, 2000)

Universidad de  
**San Andrés**

---

## TEORÍA DE LA ACCIÓN RAZONADA

---



Fuente: (Hale, Household, & Greene, 2002)



**Analía Fernandez** es Gerente de Churn Voluntario en DirecTV Argentina, y tuvo la amabilidad de reunirse conmigo a discutir algunos temas relacionados con este trabajo. A continuación se encuentra un resumen de la entrevista con ella.

**1. ¿Cómo segmentan a sus clientes?**

Nosotros no tenemos una segmentación en DirecTV, si bien para hacer estudios para analizar el market share segmentamos por nivel socio económico, pero no tenemos una segmentación, hoy atendemos a todos los clientes por igual. La idea, se está trabajando en una segmentación que va a tener que ver con el *tenure* y con los productos que tenga; es decir, si son productos avanzados.

**2. ¿Cuál es la duración promedio, en años, de una relación con un cliente?**

En general 24 meses.

**3. ¿Cuánto toma, en promedio, pasar el punto de break-even en la relación un cliente?**

Aproximadamente 18 meses.

**4. ¿Cuáles son las cosas que más citan sus clientes como las mejores características del servicio y las peores?**

Las características citadas como ‘mejores’ son la calidad de imagen y sonido, la marca (es una marca muy conocida y la gente valora mucho el hecho de tenerla). Por otro lado, la que citan como ‘negativa’ es que se corte cuando llueve, es decir, que tiene algunas falencias en cuanto al servicio.

**5. ¿Y en cuanto a la atención al cliente?**

No medimos específicamente la satisfacción con la atención al cliente; lo que medimos es el NPS (Net Promoter Score), midiendo detractores y promotores. Lo que se les pregunta a los clientes es si “recomendaría DirecTV a sus amigos y conocidos”, buscando arribar a una métrica neta entre los ‘detractores’ de la marca y los ‘promotores’ de la misma. En general nosotros tenemos buen nivel de NPS comparada con otras empresas de servicios.

**6. ¿Quiénes son considerado su competencia?**

Empresas análogas (otros proveedores satelitales) no tenemos, con lo cual el único competidor con el que nos comparamos es Cablevisión. La gran diferencia que tienen ellos es que ofrecen internet (Fibertel), que resulta una falencia para nosotros; muchos clientes lo mencionan cuando abandonan el servicio.

**7. ¿Cómo son sus niveles de satisfacción comparado con los de la competencia?**

Tenemos mejores indicadores tanto en satisfacción como en *churn*.

**8. ¿Cuáles son los canales de venta más importante?**

Venta directa es el mayor canal. Telefonía representa un porcentaje mucho más bajo.

**9. ¿Existe alguna preocupación respecto de la calidad del servicio satelital, algo ‘nuevo’ para mucha gente acostumbrada a su proveedor de cable tradicional?**

En general la preocupación pasa por que se corte cuando llueve, que es un ‘mito’ que muchos clientes potenciales nos mencionan como una de sus preocupaciones a la hora de contratar el servicio.

**10. En tu experiencia, ¿qué elemento significa el mayor "problema" a la hora de vender un producto? Es decir, qué cosas los clientes más mencionan como algo que les preocupa antes de realizar una compra.**

Los problemas principales hoy en día son el precio del servicio y la falta de internet.

**11. ¿Cuáles son los elementos que más útiles resultan a la hora de vender, por su alto valor para el cliente y relativo bajo costo para la empresa?**

En general el “enganche” que solemos ofrecer que resulta efectivo es ‘costo cero en instalación’.

**12. ¿Cuáles son las características del servicio que resultan poco rentables pero necesarios?**

La programación es complicada. Es necesario tener una gran variedad de programación; aunque algunos canales no sumen en particular es necesario tenerlos. Nosotros en lo que nos diferenciamos es en deportes, ofrecemos programación de nicho en deportes por el hecho que queremos ser conocidos como la alternativa donde podés satisfacer todas tus necesidades de deportes. En ocasiones eso implica adquirir contenido que no es rentable pero que suma a la marca en sí.

**13. ¿Cuál es la diferencia en la retención entre los planes pre-pago y post-pago, independientemente del tipo de plan (bronce, plata, oro)?**

La comparación es complicada. Cuando un cliente post-pago quiere abandonar el servicio llama, se lo da de baja y se le retiran los equipos. Un cliente pre-pago es distinto, nosotros lo damos de baja después de 90 días de la última compra pero no implica un ‘abandono’ tan claro. En este sentido, comparar la retención de ambos grupos es complejo. Asimismo, el *churn* del cliente pre-pago es muy volátil, en verano es prácticamente nulo, mientras que durante el resto del año sube bastante. Dicho eso, el *churn* de los clientes pre-pago tiende a ser mayor.

**14. ¿Cómo es la relación de rentabilidad entre ambos tipos de clientes?**

El post-pago es mucho más rentable. El cliente pre-pago es un cliente más costoso para la empresa.

**15. Medios de pago: ¿(1) Que alternativas existen, (2) qué composición aproximada de clientes que pagan con cada medio de pago tienen y (3) qué diferencia existe entre clientes que utilizan diferentes medios de pago y la retención o incluso el CLV (consumer lifetime value), o la métrica que utilicen?**

Efectivo (Pago Fácil y Rapipago) y “tarjeta” (débito automático, débito en cuenta, débito en la tarjeta). El 70% de la cartera opera con tarjeta. El *churn* del cliente con tarjeta es mucho menor que el del cliente que paga en efectivo. Asimismo, el cliente con tarjeta se ‘queda más’ con la empresa. Es importante señalar la diferencia entre el *churn* voluntario e involuntario (moroso). En este contexto, el cliente que paga en efectivo suele ser más propenso a ser moroso que el cliente que paga con tarjeta.

**16. En vistas de eso, ¿realizan acciones para pasar a los clientes que pagan en efectivo a que paguen con tarjeta?**

Si, se realizan muchas acciones en este sentido. El problema es que suele ser una preocupación para el cliente este tema; siente que si se le cobra directamente se lo va a ‘perjudicar’ o va a pagar de más de alguna manera. En definitiva, es complicado que los clientes que *quieren* pagar en efectivo acepten cambiar de medio de pago.

**17. ¿En un mercado saturado como el actual, cuáles son las causas o mecanismos más comunes de adquisición de nuevos clientes? (Mala experiencia con su empresa previa, promociones, contenido exclusivo, etc.)**

No realizamos esa diferencia en la captación. En el servicio post-venta sí incorporamos el dato de si el cliente tiene alguna alternativa a nuestro servicio: en algunos lugares DirecTV es el único proveedor que llega. A la hora de retenerlo sabemos que si el cliente está descontento no tiene otra opción más que dejar de ver TV, por lo que se relajan algunos costos (los servicios de atención al cliente pueden tardar más, por ejemplo).

En ocasiones si se realizan promociones puntuales para algún barrio u hotel para competir directamente con Cablevisión, por ejemplo.

**18. ¿Cómo funcionan las promociones?**

Cuando un cliente pregunta por el servicio se le asigna un ‘score’ de ingreso, y dependiendo de éste son las promociones que se le ofrecen.

Hay promociones tanto en efectivo como en tarjeta para los clientes post-pago y por otro lado tenés los clientes pre-pago que funcionan en un esquema diferente.

**19. ¿Qué tipos de promociones suelen ser más efectivas? (6 meses con descuento, sin costos de instalación, paquetes gratis, etc.)**

La promoción más importante y rentable para nosotros es la de ‘costo cero de instalación’. Las promociones de “X periodo con descuento” ofrecen algunas desventajas (ver pregunta 20) y no resultan tan atractivas para el cliente. La noción que no tienen nada que perder porque no hay un costo de instalación implica que si no les gusta el servicio se podrían ir luego de probarlo sin haber invertido una gran cantidad de dinero.

**20. ¿Cuáles suelen ser las causas más comunes de abandono (un cliente que decide finalizar el servicio)?**

Identificamos tres causas:

- Modificaciones del precio del servicio.
- Mudanza.
- Por razones económicas no pueden seguir pagando el servicio.

Particularmente cuando se realizan modificaciones de precio hay un pico de intención de abandono, mayormente en los clientes que pagan en efectivo.

Otro momento importante de abandono surge al finalizar promociones: cuando finaliza el periodo de ‘gracia’ la intención de abandono crece mucho.

**21. ¿De qué manera encaran la intención de abandono?**

Cuando el cliente quiere la baja (churn voluntario):

- Pasa a un equipo especial de retenciones, quienes indagan las razones por las cuales el cliente quiere la baja. Se intenta retenerlo detallando las ventajas del servicio. Se le ofrecen cambios de paquete o de equipos, y si eso no funciona, se le ofrecen beneficios. Si no se lo logra retener, se le programa la baja al final del ciclo de pago.
- A los dos días lo llama otro equipo llamado ‘win-back’ en caso que haya habido algún problema de comunicación (tanto por falencia de la persona de retención como por la persona que llamó inicialmente para realizar la baja). Este equipo tiene, a su vez, más herramientas para ofrecer mayores beneficios.
- Cuando se corta el servicio lo llama otro equipo llamado ‘post-win-back’ e intenta retenerlo nuevamente. En esta instancia se encara directamente como una

re-venta y lo trabaja un equipo de venta. Este equipo tiene incluso herramientas más fuertes.

Para los clientes morosos la estrategia es buscar maneras de recordarle que pague para que no se le corte el servicio.

**22. ¿Cuánta gente con intención de abandono logran retener?**

Aproximadamente el 75%. Hoy incluso sentimos que muchos clientes llaman a negociar, no a abandonar el servicio. Hoy en día la gente ya sabe qué tiene que hacer para recibir beneficios.

**23. Si ofrecen beneficios para retener al cliente, ¿cómo determinan cuánto están dispuestos a invertir para que ese cliente se quede?**

Nosotros tenemos medido el valor/costo de un cliente nuevo, por lo cual sabemos cuánto estamos dispuestos a invertir en retener a un cliente según su antigüedad, tipo de plan, etc.



Universidad de  
**San Andrés**