

Introducción

Citamos a continuación cinco opiniones ampliamente extendidas sobre el marketing y la toma de decisiones que hemos recopilado de algunas publicaciones recientes. Este libro explica por qué estas (y otras) afirmaciones cada vez están más desfasadas y por qué es probable que lo estén todavía más en el futuro:

- «En este momento, la marca de una compañía es más importante que nunca».
- «Fomentar la lealtad debería ser la principal preocupación cotidiana del profesional del marketing».
- «Todos los clientes son irracionales».
- «Una sobrecarga de opciones puede llegar a paralizar a los consumidores».
- «El posicionamiento es la parte más importante del juego del marketing»¹.

¿Qué razones tenemos para pensar que todos estos mantras serán menos determinantes? La respuesta radica en el hecho de que se ha producido un cambio fundamental en las decisiones que toma el consumidor: los consumidores están

acostumbrados a tomar decisiones que guardan relación con otros factores, como el nombre de una marca, la experiencia previa que han tenido con una empresa, una lista de precios inflada, el mensaje publicitario de una marca en comparación con los mensajes de las marcas competidoras o los otros productos que un profesional del marketing decidió incluir en un catálogo o exponer en su establecimiento. La sabiduría popular todavía sostiene que las decisiones de los consumidores generalmente están muy influidas por el contexto o por la formulación de una oferta.

Pero, por primera vez, esta tendencia está empezando a cambiar gracias a que nos dirigimos hacia una era de la información casi perfecta. Visitar páginas web, comprar aplicaciones para smartphones, contar con una amplia red de amistades a través de las redes sociales y disfrutar de un acceso sin precedentes a análisis de los expertos y a otras fuentes, en su conjunto ha permitido que muchos consumidores actualmente operen en un entorno de información radicalmente distinto e intensivo desde el punto de vista social. Inmersos en un mundo donde disfrutan de un acceso completo a expertos muy cualificados y a varios servicios de información, donde pueden leer al instante las opiniones de otros usuarios, a los consumidores les resulta mucho más fácil predecir su posible experiencia con un producto o un servicio: resulta más sencillo conocer cuál es el valor absoluto de las cosas.

Cuando hablamos de «valor absoluto» nos referimos a la calidad que experimentamos con un producto. Por ejemplo, la experiencia que vivimos en un restaurante, el placer (o el aburrimiento) que uno puede experimentar leyendo un libro, el apurado de un afeitado, la verdadera comodidad de

los auriculares o el valor de consumo que obtenemos cuando utilizamos nuestra cámara. Por tanto, el término «valor absoluto» no sólo se refiere a las especificaciones técnicas y a la fiabilidad de una cámara, sino a todo aquello que guarda relación con el hecho de poseerla y utilizarla. En resumen: el nuevo entorno de información que nos rodea permite a los consumidores predecir de manera más precisa la calidad que van a experimentar (o el valor absoluto) de los productos y servicios que se plantean adquirir.

Las consecuencias que esto acarrea tanto para los consumidores como para las empresas son enormes. En primer lugar, confiar en los valores absolutos significa que, por término medio, los consumidores suelen tomar decisiones más acertadas y ser menos susceptibles a las manipulaciones de la situación o del contexto. Para las empresas implica que el marketing está cambiando para siempre. Cuando los consumidores son capaces de evaluar con mayor facilidad los valores absolutos, la influencia de las «fuerzas relativas» (como la marca, la lealtad y el posicionamiento) que hasta ahora solían impulsar las predicciones de la calidad que experimentan con los artículos, en multitud de productos y servicios, comienza a decaer rápidamente.

El paso fundamental de lo relativo a lo absoluto exige que los directivos, los profesionales del marketing y los estrategas empresariales examinen *todo* de nuevo, y da paso a una necesidad de encontrar una nueva forma de concebir el marketing (y un nuevo lenguaje para referirnos a él). Por esta razón, ofrecemos un contexto completamente nuevo (al que llamamos la Mezcla de Influencia) que nos permite tomar decisiones comerciales más eficaces basadas en la mezcla de las fuentes de influencia a las que recurren los clientes.

La realidad es que este paso de lo relativo a lo absoluto está teniendo lugar con mucha más rapidez en algunas categorías de productos y en algunos consumidores más que en otros. Este contexto permitirá que los profesionales del marketing comprendan mejor dónde están cambiando las cosas y dónde no y que apliquen las estrategias y los programas de marketing que sean apropiados en cada caso.

A nuestro agente, Jim Levine, siempre le gusta afirmar que un buen libro empresarial debería afrontar tres cuestiones: 1) ¿qué?, 2) ¿y qué?, y 3) ¿ahora qué? Podemos resumir todo lo que hemos afirmado hasta ahora respondiendo a estas cuestiones: ¿Qué? Existe un cambio fundamental en la toma de decisiones de los clientes. Por primera vez en la historia, en lugar de recurrir a las evaluaciones relativas, los clientes poseen una serie de herramientas que les permiten evaluar el valor absoluto de las cosas. ¿Y qué? Esto significa que es probable que los consumidores tomen decisiones más acertadas (por término medio) y que el marketing está cambiando para siempre porque confiarán menos en algunos factores como el nombre de la marca, la lealtad o el posicionamiento cuando analicen la calidad del producto. ¿Ahora qué? Todo esto da paso a la necesidad de encontrar una nueva estructura y un nuevo método que nos permita desarrollar el marketing, al que llamaremos la Mezcla de Influencia.

Con el fin de ayudarle a navegar por este libro, lo hemos dividido en tres partes que (más o menos) se corresponden con las tres cuestiones que hemos planteado antes. En la primera parte —*El paso de lo relativo a lo absoluto*— trataremos de sentar las bases. En el capítulo 1 mostraremos cómo cualquier compañía se puede beneficiar de ese cambio: como el nombre de la marca desempeña un papel poco importante

como factor de calidad, ASUS fue capaz de alcanzar el quinto lugar en la clasificación mundial de ventas de PC sin necesidad de realizar una fuerte inversión para crear su nombre de marca. Por supuesto, profundizaremos más en la teoría (y presentaremos algunas pruebas empíricas) sobre el alejamiento de las evaluaciones relativas en el entorno comercial de hoy. En el capítulo 2 explicaremos por qué resultan cada vez menos importantes algunas de las demostraciones clave de las decisiones «irracionales» del consumidor. Todos hemos leído multitud de libros y de artículos que hablan de lo «irracionales» que somos, pero el nuevo entorno de la información nos permite tomar mejores decisiones en general que están basadas en valores absolutos, que son los bloques con los que se construyen las decisiones efectivas. En los últimos años también hemos oído hablar largo y tendido de que padecemos una sobrecarga de opciones —la idea de que estamos abrumados por demasiadas opciones—, pero en el capítulo 3 cuestionaremos la solidez de este concepto. Mediante la utilización de una serie de instrumentos de ayuda para la búsqueda de información, la mayoría de los consumidores pueden manejar de manera selectiva y eficaz toda la información de la que disponen; también describiremos algunos nuevos patrones en la toma de decisiones que han aparecido en esta era de la información abundante y a bajo precio. En el capítulo 4 afrontaremos una cuestión que algunos lectores podrían tener en mente: teniendo en cuenta el goteo constante de casos que aparecen en los medios de comunicación sobre opiniones falsas y otros intentos de engañar al sistema, ¿por qué todavía nos sentimos optimistas con los valores absolutos?

En la segunda parte —*Cómo el marketing cambia para siempre*— describiremos las consecuencias que hasta ahora

no se habían reconocido del entorno actual en los negocios, en la práctica del marketing y en la toma de decisiones del consumidor. En el capítulo 5 explicaremos por qué las marcas están perdiendo su papel como factores de calidad. Analizaremos, por ejemplo, cómo Yelp ha afectado a los ingresos de las grandes cadenas de restaurantes y las oportunidades que esto proporciona a otros negocios. En el capítulo 6 exploraremos el tema de la lealtad y la satisfacción. Cuando los consumidores confían en los valores absolutos y dejan de confiar en sus experiencias pasadas, el grado de lealtad se reduce. ¿Qué consecuencias acarrea esto a los negocios? Nunca nos podemos dormir en los laureles (pensemos en Nokia o en BlackBerry), pero también da pie a que se presenten algunas oportunidades. En el capítulo 7 analizaremos cómo están cambiando algunas teorías de la difusión cuando la inseguridad que produce la innovación se resuelve con mucha más rapidez que hace años. Veremos, por ejemplo, cómo Pinterest desafió a la opinión tradicional sobre la adopción de la tecnología en Silicon Valley. A continuación, en el capítulo 8, demostraremos que, cuando a los consumidores les resulta más sencillo evaluar los valores absolutos, las técnicas de posicionamiento y de persuasión pueden resultar menos efectivas. (En los viejos tiempos, Volvo podía posicionarse como el vehículo más seguro, pero resulta mucho más difícil hacerlo cuando los clientes utilizan fuentes de información distintas.)

En la tercera parte —*Un nuevo paradigma*— introducimos el concepto de Mezcla de Influencia, que debería ayudar a los directivos a determinar dónde fallan sus productos con respecto a la evolutiva toma de decisiones de los clientes. Tal y como explicaremos en el capítulo 9, existen una serie de categorías, segmentos y situaciones en las que los consumi-

dores todavía dependen en gran medida de las evaluaciones relativas (si bien los valores absolutos impulsan la decisión de adquirir una cámara nueva, el nombre de la marca y los hábitos continúan siendo los motores clave a la hora de elegir una cerveza). Una vez que una compañía determina cuál es la mezcla de fuentes de información que influyen en sus clientes, esa mezcla debería ser la encargada de impulsar su estrategia. Esto se aplica a su estrategia de comunicación (de la que hablaremos en el capítulo 10) y a su programa de investigación de mercado (el tema del capítulo 11), y también puede diferir dependiendo del segmento al que pertenezca (de lo que nos ocuparemos en el capítulo 12). A lo largo de esta sección, haremos hincapié en que la Mezcla de Influencia es un concepto dinámico. Un segmento que actualmente está influido por las fuentes de información tradicional puede pasar rápidamente a estar influido por nuevas fuentes. Esto es particularmente cierto a medida que siguen apareciendo nuevas clasificaciones y herramientas de búsqueda (que incluso son más fáciles de usar que las existentes), que es el tema del que hablaremos en el capítulo 13. A continuación, en el capítulo 14 realizaremos algunos comentarios finales sobre la forma que adoptan las cosas que vendrán en el futuro e ilustraremos cómo se podrían revisar algunas prácticas empresariales en particular, como la política de precios o la estructura organizativa, con el fin de que encajen en la nueva realidad.

Cuando exponemos por primera vez a un grupo de personas el concepto de valor absoluto, nos plantean todo tipo de preguntas, así que analizaremos brevemente las dos más fre-

cuentas (y más tarde nos recrearemos en éstas y en otras cuestiones). La primera pregunta que a menudo nos plantean es: ¿Existe eso que se llama el valor absoluto? Nuestra respuesta es que cuando hablamos de valor absoluto no nos referimos necesariamente a la certeza de que van a encontrar *la* mejor opción absoluta (asumiendo que eso exista), y es probable que persista cierta ambigüedad sobre cuál es la mejor opción absoluta, en parte porque nuestras propias preferencias a menudo son imprecisas e inestables. Estamos hablando de encontrar una respuesta que sea «lo bastante buena» o que nos permita acercarnos (pero normalmente sin alcanzar) el valor absoluto de las cosas. La segunda cuestión que a menudo nos plantean es: ¿El valor no depende del individuo? ¿No se trata de un concepto subjetivo? Nuestra respuesta es: sí, un valor absoluto puede diferir perfectamente de una persona a otra (aunque podría ser similar en el caso de los consumidores que tengan gustos parecidos). Nuestra postura es que actualmente podemos determinar con más facilidad cuál es para *nosotros* el valor absoluto de algo, porque podemos conseguir información de muchos expertos y usuarios, algunos de los cuales pueden compartir nuestros gustos. E, incluso, cuando no se puede determinar una respuesta plenamente objetiva, los consumidores normalmente la prefieren a la respuesta que obtendrían de un profesional del marketing.

Tal vez, la manera más sencilla de comprender lo que pretendemos decir cuando hablamos de «absoluto» es pensar en ello como lo opuesto a «relativo». En los viejos tiempos, los consumidores eran mucho más susceptibles a dejarse influir por las cosas relativas. Cuando meditaba sobre qué ordenador portátil podía adquirir, Jeff tomó su decisión ba-

sándose en factores como el nombre de marca o su experiencia pasada con esa marca, mientras que en la actualidad, sin necesidad de hacer demasiado esfuerzo, Jeff puede obtener una buena información de diagnóstico respecto a la probable experiencia que va a vivir con ese ordenador portátil y, de ese modo, acercarse al valor absoluto de ese producto.

Los autores de este libro solíamos creer en los mantras que actualmente se aceptan respecto a la marca, el posicionamiento, la lealtad, la sobrecarga de información y la «irracionalidad» de los clientes. El pensamiento relativo está profundamente arraigado en el mundo empresarial y, al igual que cualquier persona, durante décadas hemos escuchado que todo (o casi todo) depende de cómo las compañías estructuren o coloquen los productos. Para nosotros, este libro representa un importante distanciamiento de nuestras creencias originales.

Como investigador, Itamar comenzó manteniendo una profunda convicción de que los consumidores normalmente no tienen preferencias reales, son fácilmente maleables, suelen actuar de manera irracional y no son capaces de evaluar la verdadera calidad de un producto. De hecho, hizo sus propias aportaciones para reforzar este concepto, por ejemplo, descubriendo el efecto del punto intermedio (la tendencia de los consumidores a seleccionar la opción intermedia de cualquier opción que se les plantea). El auge de Internet no cambió estas ideas esenciales. Si acaso, daba la sensación de que Internet había contribuido a aumentar esa sobrecarga de información y había hecho que los consumidores se mostraran todavía más irracionales y confusos que en los

viejos tiempos. Sin embargo, hace unos años, Itamar comenzó a cambiar su manera de ver las cosas. Publicó algunos artículos que planteaban una serie de cuestiones sobre el efecto que tenía el actual entorno de información sobre la validez de su propia investigación anterior (y la de otros) sobre la irracionalidad del consumidor y su incapacidad para determinar la calidad de un producto.

El viaje que emprendió Emanuel fue diferente. Como procedía del mundo de la publicidad, al principio era un acérrimo creyente del poder que tenía la promoción, la marca y el posicionamiento. En su cabeza, el marketing comenzaba por la conciencia de la marca, así que era necesario grabar a fuego el nombre de marca en la mente del consumidor. Mientras daba el paso hacia el marketing de la tecnología, comenzó a apreciar el poder que tenía el boca a boca y la influencia interpersonal, lo cual le llevó a escribir multitud de artículos sobre ese tema. Aunque fue uno de los primeros autores en escribir sobre el ascenso esperado de la influencia interpersonal en el marketing, su debate todavía se enmarcaba dentro los conceptos del marketing establecidos y de la difusión de la teoría de la innovación (que tenía sus raíces en un mundo de mucha mayor inseguridad).

En 2008, nos unimos para escribir un libro sobre el futuro del marketing. No tardamos mucho en coincidir en que, como seres humanos que somos, no estamos lo bastante equipados como para predecir el futuro. Pero también reconocimos que, aunque en realidad no seamos capaces de predecir lo que va a suceder, observamos las suficientes evidencias en el presente como para plantearnos algunas posibles direcciones. Itamar aportó algunas ideas extraídas de la teoría de la toma de decisiones y de la psicología del consumi-

dor. Emanuel aportó su experiencia personal y su conocimiento sobre la influencia interpersonal. Teníamos la sensación de que juntos, tal vez podríamos comprender plenamente qué es lo que está cambiando en el nuevo entorno e ir más allá de la retórica de ciertas expresiones que están actualmente en boga como «el consumidor recientemente capacitado». A lo largo de los últimos cinco años, hemos sido testigos de la evolución de una serie de herramientas y de plataformas que nos permiten acceder todavía más a los valores absolutos: las páginas web de opiniones independientes han mejorado a la hora de clasificar y de resumir la información. Las aplicaciones de compra en los smartphones trasladaron estas tendencias de las que hablamos a las tiendas físicas. Cada día siguen apareciendo nuevas herramientas, aplicaciones y páginas web que nos ayudan a darnos cuenta de en qué medida están cambiando las cosas; que cuando los consumidores pueden acercarse a los valores absolutos, es necesario reevaluarlo *todo*.

Estamos seguros de que nos equivocaremos en algunas cosas y albergamos la esperanza de que hacemos bien algunas otras. Nuestro objetivo no es predecir lo que va a suceder, sino pensar —y fomentar el pensamiento— sobre cuál es el futuro del marketing y de la toma de decisiones del consumidor.

Stanford/Menlo Park
Mayo de 2013

PRIMERA PARTE

**EL PASO DE LO RELATIVO
A LO ABSOLUTO**

1

De lo relativo a lo absoluto

Cuando Jonney Shih empezó a hablar de vender ordenadores portátiles bajo la marca ASUS, sus palabras no provocaron demasiada preocupación entre los participantes más destacados de la industria de los ordenadores personales. Shih es el presidente de ASUSTek (conocido simplemente como ASUS), una compañía taiwanesa que hasta entonces era un fabricante subcontratado de ordenadores portátiles y de consolas de videojuegos. Aunque ASUS era una marca muy respetada entre los integrantes de la industria, muy pocos consumidores eran conscientes de su existencia. La sabiduría popular sostiene que se necesita crear una marca que despierte confianza para conseguir que el cliente abra su cartera y que establecer una marca es una tarea manifiestamente costosa. Sus amigos y sus colegas advirtieron a Shih de que no podría ir demasiado lejos sin una conciencia de marca, un reconocimiento de su nombre y una fuerte inversión en publicidad¹.

Cuando hablamos con él en 2013, estaba claro que sus amigos se habían equivocado. En 2012, ASUS alcanzó el quinto puesto mundial en remesas de PC, a expensas de otros participantes de mayor renombre, con un crecimiento prominente en un momento en el que las cifras de ventas de

la industria se encontraban inmersas en un evidente declive generalizado. Según la IDC, durante el primer cuarto de 2013, ASUS alcanzó la posición número tres mundial en ventas de tabletas².

¿Cómo era posible que una compañía tuviera tanto éxito sin apenas contar con una conciencia de marca inicial?

Hemos llegado a la conclusión de que Jonney Shih, y la compañía de 15.000 millones de dólares que dirige, se ha beneficiado de un cambio fundamental que ha tenido lugar en el modo en el que los consumidores toman decisiones. Los consumidores solían tomar decisiones que estaban relacionadas con otros factores: un nombre de marca, un precio de venta o su propia experiencia pasada con una compañía. Pero en la actualidad las decisiones que toman los consumidores se basan cada vez más en el valor absoluto de las cosas. ¿Qué queremos decir con esto? Tal y como hemos explicado en la introducción, cuando hablamos de valor absoluto, no nos referimos a alguna verdad universal sobre un producto, sino a la verdadera calidad del producto experimentada por un consumidor concreto. En otras palabras, nos referimos a la capacidad que tiene un consumidor para hacerse una idea aproximada de la experiencia que va tener con un producto³.

Aunque las evaluaciones relativas se basan en las comparaciones con todo lo que resulta ser más importante, o todo lo que se encuentra delante de nosotros (el «contexto local»), las evaluaciones absolutas van más allá del contexto local para utilizar la información más pertinente que está disponible sobre cada producto y artículo, y normalmente dan como fruto mejores respuestas. Queremos afirmar que las evaluaciones absolutas acercan al consumidor a la ver-

dad, pero emplear el término «verdad» es demasiado categórico en este contexto. Preferimos decir que acercan al consumidor a conocer qué es lo que debe esperar.

Veamos, por ejemplo, cómo se beneficia ASUS del alejamiento de las evaluaciones relativas. En los viejos tiempos, los consumidores a menudo utilizan su propia experiencia pasada respecto a una marca como un indicador de calidad clave. Cuando Jane estaba pensando en comprar un nuevo ordenador portátil, la información más accesible que tenía en la cabeza posiblemente era la siguiente: «Hace unos años utilicé un ordenador portátil Dell que funcionaba muy bien». Ése era un sencillo punto de referencia e hizo que Jane llegara a la conclusión de que los nuevos modelos Dell que había en el mercado también deberían ser buenos. En cierto modo, esta manera de pensar sigue vigente, por supuesto, pero en la actualidad Jane puede encontrar fácilmente información de mayor peso sobre cualquier modelo fabricado por Dell, HP, ASUS o cualquier otra compañía. Aunque nunca hayamos oído hablar de ASUS, podemos hacer este ejercicio ahora mismo: visitar una página web de opiniones como CNET o gdgt.com y leer los artículos publicados por expertos y usuarios habituales. Después de leer algunas publicaciones, nos habremos hecho una idea bastante aproximada de nuestra posible experiencia con un ordenador portátil de la marca ASUS. Mientras escribimos estas líneas, un ordenador portátil de ASUS alcanzó una calificación de 88 (sobre 100) en gdgt.com (la máxima puntuación para un ordenador portátil con sistema operativo Windows). Obtuvo una puntuación similar en Decide.com, una herramienta que contiene varios análisis de expertos y usuarios⁴.

Cuando se puede evaluar la calidad de manera rápida, los consumidores tienen menos dudas a la hora de probar algo nuevo, lo cual significa que algunos recién llegados como ASUS pueden encontrarse con barreras más fáciles de franquear para su entrada en el mercado. En 2007, Shih y su equipo hicieron una espectacular demostración de este fenómeno cuando ASUS introdujo su Eee PC. Por decirlo de una manera sutil, sus competidores no se tomaron demasiado en serio el nuevo producto. «Se rieron de nosotros», afirma Shih. Pero poco después de su anuncio, el Eee PC comenzó a atraer la atención de los blogueros *geeks* de todo el mundo. El ordenador ofrecía muchas ventajas. Era ligero. Tenía una conexión inalámbrica integrada (algo único en aquel momento a un precio inmejorable). Su sistema operativo era una versión limitada de Linux, lo cual implicaba que no poseía un software de Microsoft que consumía la mayor parte de la memoria. Y, lo más importante de todo, era extraordinariamente barato: 399 dólares. Cuando el dispositivo se lanzó al mercado, los usuarios comenzaron a hablar de él por Internet y se podía visitar cualquier página de opinión para leer los pros y los contras publicados por otros usuarios. A finales de 2008, este nuevo dispositivo lanzado por una compañía prácticamente desconocida en los Estados Unidos vendió casi cinco millones de unidades. Todos los competidores se subieron al carro con su propio dispositivo, creando una nueva categoría conocida como netbooks.

ASUS no es una compañía conocida por su marketing. Cuando Jonney Shih anuncia un producto, no podemos evitar compararlo con Steve Jobs y sus legendarias demos. Shih es un hombre apasionado y sus presentaciones pueden re-

sultar un tanto dramáticas, pero con su traje de negocios, su cabello peinado con raya en medio y los detalles técnicos que cita, está claro de dónde procede: ASUS posee una fuerte orientación hacia la ingeniería, y el marketing normalmente queda relegado a un plano secundario. Sin embargo, ha aprendido muchas cosas observando a Apple. Shih, que posee una formación como ingeniero, solía concentrarse casi de manera exclusiva en las especificaciones y en el rendimiento, pero después de estudiar durante varios años el éxito de Apple, ha comprendido la ventaja que supone colocar en el centro de todo la experiencia del consumidor. Por tanto, en los últimos años, ha conseguido que su compañía pase de concentrarse en las especificaciones a fijarse en el «pensamiento creativo», una estrategia que encaja mucho mejor en el entorno actual. El Eee PC fue uno de sus primeros productos que experimentó este cambio de orientación.

Sucedieron muchas otras cosas interesantes con el Eee PC que pueden darnos una idea de lo que ocurre en el entorno actual de la información. Hablaremos más adelante del hecho de que, cuando se desarrolló el producto, no se realizó ningún estudio de mercado tradicional. O de que la adopción del Eee PC no siguió la clásica teoría de la difusión. ASUS recibió su mayor sorpresa en un terreno donde hacía las cosas siguiendo los libros de texto. Al final de este capítulo volveremos a hablar de Jonney Shih, pero, antes de hacerlo, queremos profundizar en el paso de lo «relativo» a lo «absoluto» y hablar de algunos estudios que demuestran este cambio.

LA EVIDENCIA EXPERIMENTAL

Es posible que haya escuchado esta historia: allá por la década de 1990, Williams-Sonoma vendía una máquina para elaborar pan. Las ventas no iban demasiado bien. Entonces la compañía añadió una segunda máquina para elaborar pan que era mucho más cara y ello hizo que sucediera algo interesante. Algunos clientes compraron el modelo más caro, pero, para sorpresa de la competencia, las ventas de la primera máquina casi se duplicaron. Éste es un clásico ejemplo de cómo funcionan las evaluaciones relativas. Es posible que también haya oído hablar del consejo que a menudo nos dan los asesores y los eruditos, y que está relacionado con esta historia: si quieres aumentar las ventas de un producto, lanza otro más caro. Desviar a los consumidores hacia los productos de gama media mediante la introducción de una opción superior parece ser una estrategia sólida, pero ¿hasta qué punto resulta útil en el entorno comercial de hoy?

Decidimos analizar esta cuestión. El consejo que hemos citado arriba se basa en la disertación de Itamar y en un estudio que publicó a principios de la década de 1990 junto al fallecido Amos Tversky, el destacado psicólogo del juicio y de la toma de decisiones. En un estudio que Itamar y Amos publicaron en 1992, los participantes de un grupo tenían que elegir entre dos cámaras Minolta, una con un precio de 169 dólares y la segunda con un precio de 239 dólares. A otro grupo de participantes les presentaron las dos mismas cámaras y una tercera, más cara (con un precio de 469 dólares). Los resultados del experimento original fueron fascinantes. La cámara que costaba 239 dólares fue más popular

en el segundo grupo que en el primero. En otras palabras, con sólo añadir la cámara de 469 dólares, algunas personas se sintieron influidas para elegir la cámara de 329 dólares, en lugar de la más barata⁵. Tal y como sucedió en el ejemplo de Williams-Sonoma, este estudio demuestra que las decisiones que tomamos pueden estar afectadas en gran medida por las opciones que coloquen ante nosotros. En concreto, el experimento con la cámara demuestra que los consumidores suelen elegir el artículo intermedio entre una serie de opciones.

Pero ¿los consumidores son susceptibles a este efecto intermedio cuando compran en línea?

En 2012, Itamar y una alumna de doctorado llamada Taly Reich llevaron a cabo un nuevo estudio. En él, dos grupos de participantes fueron sometidos a las mismas condiciones que en el experimento de 1992. Un grupo tenía que elegir entre dos cámaras Canon PowerShot y el segundo grupo entre tres cámaras Canon PowerShot. ¿Qué sucedió? Los resultados fueron muy similares a los que obtuvieron veinte años antes: añadir una tercera cámara (más cara) incrementó notablemente el porcentaje relativo de personas que eligieron la cámara que tenía un precio intermedio. Eso no supuso ninguna sorpresa. Después de todo, el cerebro humano no ha cambiado en los últimos veinte años, así que esperábamos que este experimento ofreciera los mismos resultados que cuando se llevó a cabo en condiciones similares.

Pero estábamos más interesados en otros dos grupos de participantes, a los que sometimos a unas condiciones de compra más realistas. Los miembros de estos grupos primero se encontraron con los mismos elementos que los consumidores habitualmente ven cuando compran una cámara

en Amazon.com: muchas opciones, una variedad de precios, opiniones publicadas por los consumidores, etc. Después de que examinaran todas las cámaras Canon PowerShot que estaban disponibles en Amazon, a los participantes de esos grupos les pidieron que imaginaran que se habían limitado sus opciones. Ahora, los participantes de uno de los grupos veían dos cámaras mientras que los participantes de un segundo grupo veían tres, tal y como sucedía en el estudio original.

¿Cuál fue el resultado? El efecto intermedio había desaparecido. Se había evaporado completamente. Se desvaneció.

Este nuevo experimento demuestra el paso de las evaluaciones relativas a las evaluaciones absolutas. Lo que sucede aquí es fácil de explicar: los participantes que se encontraban bajo las condiciones restringidas compararon una cámara con cualquier cosa que se colocara delante de ellos. Cuando sólo tenían dos cámaras, las compararon entre sí y, cuando les mostraron una cámara que era muy cara, cambiaron drásticamente sus preferencias. Pero así no fue como funcionaron las cosas en los dos «Grupos de Amazon». Estos grupos no estaban restringidos por el «contexto local». Esto es muy similar a lo que sucede con la realidad actual. En muchos casos, las decisiones que tomamos ahora ya no sólo están motivadas por lo que tenemos delante de nosotros o por lo que está en primera posición en nuestro cerebro. En su lugar, podemos evaluar las cosas de manera rápida y sencilla basándonos en un contexto global: otras fuentes, información u opciones que no se encuentran bajo el control de nadie. Los juicios todavía son relativos, pero los puntos de referencia se pueden basar en lo mejor de lo que está disponible⁶. Como consecuencia de ello, ha dismi-

nuido la tendencia a preferir las opciones intermedias (aunque es improbable que hayan desaparecido)⁷.

¿Por qué los consumidores solían recurrir tanto a las evaluaciones relativas? Las evaluaciones relativas derivan de las limitaciones que todos compartimos como seres humanos: en primer lugar, solemos ser «tacaños cognitivos». ¿Qué queremos decir con eso? No significa necesariamente que seamos perezosos, sino que nuestra mente tiende a hacer aquello que resulte más sencillo. Cuando tomamos una decisión, sólo utilizamos una pequeña cantidad de información y ésta suele ser aquella a la que nos resulta más fácil acceder. Puede ser, por ejemplo, el conocimiento prioritario más fácilmente accesible o cualquier cosa que se pueda ver en ese momento⁸. Esto se produce a expensas de cosas más difíciles, como buscar en nuestro cerebro la información potencialmente pertinente o tratar de encontrar otras opciones en alguna parte. En segundo lugar, no cuesta mucho esfuerzo mirar algo y evaluar su calidad, así que pasamos a lo siguiente y recurrimos a las evaluaciones que guardan relación con los factores de calidad o con puntos de referencia genéricos e inmediatos (aunque a menudo no demasiado útiles). Estos factores pueden ser el nombre de marca, la satisfacción anterior con otros productos que nos ha producido esa marca, la imagen del establecimiento donde lo compramos o la reputación del país donde fue manufacturado el producto. Así es como somos: tacaños cognitivos desafiados por el valor absoluto y adictos a las comparaciones. No podemos mirar un lavaplatos y determinar su valor o saber lo bien que va a lavar los platos. Pero si colocamos dos lavaplatos ante nosotros, al instante comenzamos a comparar sus características y su precio.

Cuando examinamos la práctica del marketing que ha tenido lugar a lo largo del siglo xx, podemos afirmar que en gran medida estaba dirigida hacia la comunicación de una serie de valores que estaban relacionados con varios puntos de referencia. Como consumidores, dependíamos en gran medida de las evaluaciones relativas: elegíamos un elemento de la estantería porque tenía mejor aspecto o porque costaba menos que el que estaba al lado. Evaluábamos los productos en relación con nuestra experiencia anterior con una marca en particular. Valorábamos el precio de un vehículo en relación con su precio marcado. En resumen, evaluábamos las cosas en relación con aquello que nos resultaba más accesible. Pero ¿qué sucedería si una mañana nos despertáramos y nos liberásemos de nuestra adicción a las evaluaciones relativas porque de repente somos capaces de evaluar los valores absolutos?

EL PLANETA ABSOLUTO

Imaginemos un planeta —lo llamaremos el planeta Absoluto— que sea casi idéntico al planeta Tierra. Entre ellos sólo existe una diferencia: antes de comprar algo en el planeta Absoluto, podemos presionar un botón mágico y conocer todo lo que queremos saber sobre él. Sabemos con exactitud lo bueno o lo malo que va a ser ese producto o servicio y en qué medida nos va a gustar después de haberlo utilizado. Los economistas llamarían a esto «información perfecta».

¿Cómo tomarían las decisiones los habitantes del planeta Absoluto?

No recurrirían a una marca para determinar la calidad de un producto, sino que se limitarían a apretar el botón. No

se sentirían demasiado impresionados por el hecho de que un producto se hubiera elaborado en Alemania o en cualquier otro país que gozara de la reputación de tener una excelente calidad. Simplemente apretarían el botón. Ni siquiera les importaría demasiado el hecho de que les gustara el último modelo de un producto. Cuando evaluaran un nuevo modelo, se limitarían a apretar ese botón. Cuando un consumidor fuera a comprar un coche al planeta Absoluto, no necesitaría un catálogo de factores indirectos para evaluar su posible experiencia con un modelo específico. Aunque todavía estaría afectado por la imagen y el estatus, no necesitaría el nombre de marca para evaluar la calidad del vehículo.

Un estado de perfecta información es, por su puesto, algo teórico y obviamente nunca llegaríamos al hipotético planeta Absoluto, pero en cada vez más áreas de la vida estamos comenzando a acercarnos a los valores absolutos, lo cual hace que seamos menos dependientes de las evaluaciones relativas. El cerebro humano no está cambiando, pero está en camino de experimentar una mutación fundamental en su entorno informativo, con unas consecuencias mucho mayores y evolucionadas para la toma de decisiones del consumidor. Tal y como apuntamos anteriormente, cuando hablamos de valores absolutos nos referimos a una respuesta que sea lo «suficientemente buena». No queremos decir que las personas vayan a encontrar *la* mejor opción absoluta en todas las categorías. Con toda probabilidad, esto no sucederá a menos que pierdan demasiado tiempo. Además, en muchos casos todavía quedarán algunos rastros de ambigüedad sobre cuál es el mejor valor absoluto, en parte porque nuestras propias preferencias a menudo son imprecisas e inestables. Sin embargo, no existe la menor duda de que, con poco

esfuerzo, los consumidores hoy pueden obtener una información de diagnóstico de gran calidad respecto a su posible experiencia con un producto o servicio.

También debemos hacer hincapié en que no nos referimos a la evidente observación de que ahora los consumidores pueden encontrar con facilidad mucha cantidad de información. La principal diferencia de la que estamos hablando se refiere a la evaluación de la calidad. Anteriormente, los consumidores tenían muchas dificultades para evaluar la calidad antes de que se produjera una compra. Esto dio paso a lo que hoy conocemos como marketing: diversos indicios de calidad como las marcas, los precios, el país de origen, mucha publicidad, etc. Pero esto está cambiando.

¿QUÉ IMPULSA EL PASO DE LO RELATIVO A LO ABSOLUTO?

Se está produciendo una revolución tecnológica, aunque todavía está dando sus primeros pasos, que está impulsando este cambio a medida que aparecen nuevas herramientas que nos ayudan a evaluar la calidad de los productos y de los servicios que nos planteamos adquirir. Las herramientas de agregación, los motores de búsqueda avanzada, los análisis realizados por otros usuarios, los medios de comunicación sociales, los accesos sin precedentes a expertos y otras tecnologías emergentes hacen posible que los consumidores puedan tomar decisiones más acertadas sin necesidad de recurrir a las evaluaciones relativas.

Podemos encontrar multitud de ejemplos a nuestro alrededor: una mujer compara los precios de los videojuegos en

un enorme establecimiento. Utilizando la táctica «relativa», el vendedor puede influir en su elección colocando un juego que quieren promocionar junto a otro que es muy caro, haciendo que el anterior parezca que es una ganga. Pero entonces, utilizando su smartphone, la mujer escanea el código de barras del juego y descubre que está disponible en la tienda de al lado por menos de la mitad del precio (y que, incluso, es más barato online). Otro ejemplo: un joven está pensando en comprar un televisor nuevo. Hace unos años, podría evaluar las opciones en relación con su experiencia anterior con una marca en particular como, por ejemplo, Sony. En la actualidad, es muy probable que lea las opiniones en Amazon.com o en BestBuy.com, o que visite otra página donde se evalúan productos.

Algunas de las herramientas de las que hablamos no resultarán nuevas a muchos lectores, pero eso no hace que su impacto sea menos notable. Algunas veces, evaluar lo que sucede delante de nuestros ojos puede resultar sorprendente y merece la pena que nos detengamos unos instantes para observar lo que ha ocurrido a lo largo de la última década. Las páginas donde aparecen comentarios (desde Amazon y CNET a Yelp y Zagat) nos hablan de la fiabilidad y de la utilidad de los productos y nos ayudan a predecir la experiencia que esperamos vivir en hoteles y restaurantes. A través de las redes sociales, ahora resulta muy sencillo encontrar recomendaciones de amigos y conocidos. Si publicamos una pregunta en Facebook o en Twitter («¿Alguien puede recomendarme una cámara?»), podemos conseguir consejos personalizados de un amigo al que conocemos bien. Si utilizamos la función de Búsqueda en la Gráfica de Facebook, podemos encontrar lo que opinan nuestros amigos (o sus

amigos) sobre un restaurante o sobre una película en particular⁹. Analizar el valor y el precio también se ha convertido en una tarea mucho más sencilla: las aplicaciones para móviles como Decide.com, ShopSavvy o Bakodo nos informan de los valores de reventa de algunos productos.

El acceso sin precedentes a expertos es otro cambio fundamental que a menudo pasa inadvertido. Pensemos en ello: en su pico máximo durante la década de 1990, la circulación de *PC Magazine* tenía 1,2 millones de ejemplares. Esto puede sonar excesivo, pero en la actualidad los análisis de expertos están a disposición de cualquier persona que utilice Internet: más de doscientos millones de personas sólo en Norteamérica¹⁰. En la actualidad, también puedes descubrir de manera rápida y precisa lo populares (o impopulares) que son las cosas. El editor de nuestro libro puede publicarlo como un «superventas nacional», pero estas afirmaciones sobre la popularidad del libro no serán demasiado eficaces, porque en cualquier momento podemos ver la clasificación de nuestro libro en Amazon. De igual modo, un creador de un nuevo dispositivo puede asegurarnos que «todo el mundo está hablando» de su último invento, pero una rápida búsqueda en Twitter o en una miríada de herramientas nos dirá si esto es realmente cierto.

Y esto no es más que el principio. En los próximos años, lo más probable es que tengamos acceso a todavía más datos que estarán mejor organizados e interpretados. Más adelante, analizaremos algunas de estas futuras tendencias. No vamos a intentar predecir cómo va a ser la tecnología del futuro (los seres humanos estamos limitados en este sentido), sino que hablaremos de hacia dónde pueden ir las cosas. El efecto acumulativo de las tecnologías existentes y sus efectos

notables en el modo en el que los consumidores toman las decisiones suponen un importante desafío a las ideas establecidas sobre el marketing y las funciones empresariales relacionadas. Por decirlo de una manera sencilla, hace que resulte mucho más difícil influir en las tácticas relativas y en los indicios indirectos (como la marca y el precio).

Las herramientas de agregación y las páginas de opiniones de usuarios no están exentas de problemas y, por tanto, estamos seguros de que algunos lectores tendrán en mente algunas cuestiones (válidas): ¿Estas tecnologías pueden ser manipuladas por profesionales del marketing sin escrúpulos? ¿La abundancia de información no está creando un tremendo embrollo que hace que la toma de decisiones resulte todavía más difícil? Como algunas personas son distintas de otras, ¿cómo es posible que una evaluación hecha por un consumidor ayude a otro? ¿Qué sucede con los gustos personales? ¿Los consumidores realmente tienen tiempo para utilizar esas herramientas? A lo largo del libro respondemos a éstas y a otras cuestiones, pero éste es un breve avance de nuestras respuestas.

En primer lugar, ¿estas tecnologías se pueden manipular? Sin lugar a dudas, algunas compañías tratan (y siempre lo harán) de engañar al sistema, por ejemplo, publicando opiniones positivas. Sin embargo, a pesar de los artículos alarmantes que aparecen periódicamente en la prensa sobre opiniones inventadas, bloggers pagados, falsos «Me gusta» u otras manipulaciones, creemos que los manipuladores normalmente tienen un impacto limitado y su eficacia irá reduciéndose a medida que los sistemas de evaluación encuentren maneras más adecuadas de acabar con ellos. Las páginas de opiniones no son perfectas, pero la única solu-

ción a la que los consumidores *no* acuden es a confiar en los profesionales del marketing como la única fuente de información relacionada con la calidad. Los consumidores tienen muchas más probabilidades de acudir a fuentes en las que *confían*, como expertos, o recomendaciones hechas por amigos y conocidos (que son mucho más accesibles en la actualidad). En el capítulo 4 hablaremos de esto con gran detalle.

La segunda cuestión: ¿la abundancia de información no está creando un tremendo embrollo que hace que la toma de decisiones resulte todavía más difícil? En los últimos años hemos oído hablar mucho del concepto de contar con «demasiadas opciones» y de que existe una sobrecarga de la información, la noción de que contar con demasiadas opciones y con demasiada información puede abrumar a los consumidores hasta el punto de que acaban por no comprar nada o de que toman decisiones equivocadas. Muchos observadores utilizan estos conceptos para apoyar su creencia de que las marcas y la lealtad son más importantes que nunca. No estamos de acuerdo con eso. En primer lugar, la idea de que los consumidores deberían tener en cuenta toda o la mayor parte de la información disponible de manera indiscriminada es una «falacia» poco realista, tal y como explicaremos más adelante con mayor detalle. La Red proporciona una serie de herramientas muy efectivas para clasificar y utilizar la información más pertinente. De igual modo, basándonos en un análisis reciente, parece ser que el problema de la sobrecarga de opciones no es tan grave como se podría suponer basándonos en algunos descubrimientos destacados. El análisis, que iba acompañado de los resultados de cincuenta experimentos relacionados con ese fenó-

meno, llegó a la conclusión de que «el efecto general del tamaño en el metaanálisis fue prácticamente cero»¹¹. Y gracias a la constante mejora de las herramientas de información y de clasificación de las opciones, el problema de la sobrecarga será todavía menos significativo. Aunque estamos de acuerdo en que, bajo ciertas circunstancias, los consumidores pueden sentirse abrumados por contar con demasiadas opciones desorganizadas, en la mayoría de las intenciones de compra que se producen en la vida real, las opciones ya están bien clasificadas (si desea más información sobre la sobrecarga de opciones, consulte el capítulo 3).

Como los consumidores son distintos entre sí, ¿cómo es posible que una evaluación hecha por una persona ayude a otra a identificar el valor absoluto de un producto? En primer lugar, el valor absoluto de un producto consta de una serie de componentes que son universales. Por ejemplo, todo el mundo prefiere los productos fiables a los que no lo son. Por tanto, las evaluaciones hechas por otros consumidores y por expertos pueden resultar muy útiles sólo en ese frente. Pero va más allá de eso: en realidad, existen componentes de valor absoluto sobre los que los consumidores difieren basándose en sus gustos, intereses y capacidades. Por ejemplo, algunos compradores de una cámara pueden definir la calidad basándose en si una cámara es fácil de manejar y resulta completamente automática, mientras que otros compradores prefieren cámaras que posean una serie de sofisticadas funciones manuales. Algunos consumidores pueden evaluar un crucero dependiendo de si está o no orientado hacia la familia, mientras que otros pueden evaluarlo basándose en si el crucero está orientado hacia las personas de mayor edad a los que les molestan los ruidos

de los niños. La buena noticia es que los consumidores pueden seleccionar esas opiniones (o las opiniones de los expertos) según los elementos que les resulten importantes. Normalmente pueden determinar con suma facilidad si la fuente de la información encaja con sus gustos; por ejemplo, cuando evaluamos los valores absolutos de las cámaras o de los cruceros, uno normalmente puede determinar si la fuente de información es un experto en el tema y las similitudes que guarda con el lector. Lo cual nos lleva a la conclusión de que todo se reduce a una cuestión de puro gusto. Cuando se llega a esas decisiones, es cierto que resulta más difícil hablar de los valores absolutos. ¿Quién puede afirmar que *Medianoche en París* es una buena película o si Giorgio Armani es un buen perfume para nuestro gusto? Pero, sin lugar a dudas, eso no impide que los consumidores recurran a las opiniones de los usuarios y a otras herramientas para descubrir cómo califican una película, un libro o un restaurante aquellas personas que son similares a ellos. Basta con mirar la cantidad de opiniones que aparecen sobre una comida, sobre un perfume y sobre la moda (por citar sólo algunas categorías donde el gusto personal representa un papel muy importante). Existen herramientas que nos permiten encontrar grandes grupos de personas que comparten nuestros gustos, pero el punto esencial es que, incluso en los casos en los que no se puede determinar una respuesta factual absoluta, los consumidores claramente la prefieren a las respuestas que les ofrecen los profesionales del marketing.

Por último, ¿los consumidores realmente dedican tiempo a usar esas herramientas? Los consumidores ya utilizan estas herramientas —y confían en ellas— de manera habi-

tual, lo cual las convierten en un factor importante en la toma de decisiones, independientemente de cualquier limitación que exista. Veamos estas tres realidades objetivas:

- La confianza que tienen en las opiniones los consumidores de todo el mundo es cada vez mayor. En 2012, el 70 por ciento de los consumidores encuestados online por Nielsen indicaron que confían en las opiniones que aparecen en Internet, lo cual supone un aumento del 15 por ciento en cuatro años¹².
- El 30 por ciento de los consumidores estadounidenses comienzan a investigar sus compras online con Amazon.com, lo cual, teniendo en cuenta su abundancia de opiniones, se ha convertido en un depósito de información del producto¹³.
- Las investigaciones llevadas a cabo por Google en 2011 descubrieron que el comprador medio consulta 10,4 fuentes de información antes de realizar una compra: casi el doble que el año anterior¹⁴. Aunque es necesario llevar a cabo más estudios y la verdadera cifra de fuentes a las que consultan los consumidores varía notablemente de una compra y una categoría de producto a otra, la tendencia es clara.

Volvamos a Jonney Shih y al lanzamiento del Eee PC. Como ya hemos dicho, había una cosa que Shih y su equipo trataron de hacer siguiendo los libros de texto: posicionar claramente el Eee PC y definir su mercado objetivo. Pero ahí fue donde se encontraron con la mayor sorpresa. ASUS trató de posicionar el Eee PC como un dispositivo de bajo coste dirigido a personas que no habían poseído antes un orde-

nador personal: los niños y los ancianos. Pero la mayoría de personas que realmente compraron el Eee PC ya poseían un ordenador. Muchos de ellos eran hombres de negocios y otros usuarios similares que querían tener un segundo ordenador portátil (más ligero). Ése es otro fenómeno (bastante frecuente) que se produce en este nuevo entorno de la información: tú ofreces un producto o un servicio y ciertos segmentos «objetivo» lo adoptan y lo posicionan según sus deseos. Resulta difícil posicionar las cosas en la mente de los consumidores cuando tienen acceso a toda la información que necesitan.

Tampoco se llevó a cabo ningún estudio de mercado tradicional en el desarrollo del Eee PC. De hecho, dudamos que hubiera sido capaz de predecir el éxito de este dispositivo. Una de las razones que explican nuestras dudas es que, si ASUS hubiera querido llevar a cabo un estudio, habría elegido una muestra de su mercado objetivo (los usuarios que adquirirían por primera vez un PC) y no de los consumidores que acabaron comprándolo. Y ello es así por que los estudios de mercado tratan de predecir cómo serán las preferencias del consumidor, pero cada vez con mayor frecuencia las decisiones están influidas por las opiniones publicadas por otros consumidores y expertos. Tal y como veremos en posteriores capítulos, algunos estudios de mercado, por ejemplo, no fueron capaces de predecir el éxito del iPhone: en 2007, un estudio realizado entre diez mil personas de todo el mundo llegó a la conclusión de que no había necesidad de crear un producto convergente como el iPhone en países ricos como los Estados Unidos.

La adopción del Eee PC no siguió la clásica teoría de la difusión. En gran medida, la mentalidad empresarial toda-

vía se basa en el convencimiento de que el producto primero lo adoptan una serie de innovadores que están dispuestos a asumir riesgos, luego los primeros seguidores, después la primera mayoría, y así sucesivamente. Este modelo gradual (que tiene mucho sentido en un entorno que está caracterizado por unos niveles elevados de incertidumbre) cada vez es menos importante cuando todo el mundo puede encontrar información útil a los pocos días de que se lance un producto. Poco después del lanzamiento del Eee PC, se podía encontrar fácilmente información sobre ese producto en blogs, páginas de opinión y en los medios de comunicación de masas.

Esta historia sobre el éxito de ASUS no significa que su futuro sea seguro. Las mismas fuerzas que permitieron su ascenso pueden dejar que la compañía se hunda con la misma rapidez. A algunos expertos en marketing les gusta hablar de la lealtad a la marca, aunque ése es otro elemento que está cambiando en esta nueva era. Cuando era difícil predecir la calidad, era lógico aferrarse a una marca que nos resultaba familiar. Pero cuando se puede evaluar rápidamente la calidad de los productos, la lealtad no ayuda demasiado a los consumidores. La imagen de marca ya no es un factor tan valioso como lo era antes. No nos equivoquemos. Ser Apple todavía es mejor que ser ASUS. La imagen de marca todavía es un elemento muy valioso por lo que respecta al reconocimiento del nombre, a la continuidad y, en algunos casos, al apego emocional y al prestigio. (Mientras escribimos estas líneas, Shih se está beneficiando en este sentido de algunos acuerdos de asociación con Google.) Pero la marca desempeña un papel reducido cuando se trata de evaluar la calidad de un producto¹⁵.

ASUS no es una anomalía. A lo largo de todo este libro nos encontraremos con compañías que se benefician del paso a las evaluaciones absolutas en una serie de industrias: HTC en telefonía móvil, Pinterest o Instagram en las aplicaciones, Acer (el antiguo patrón de Shih) en ordenadores portátiles, Hyundai en automóviles, Shark en aspiradores, Ninja en productos de cocina, LG y Samsung en... todo.

Nos damos cuenta de que algunos de los puntos que hemos planteado en este capítulo necesitan mucha explicación. Cuando hemos hablado a alguien de este libro, nos hemos dado cuenta de que algunas de nuestras afirmaciones (como el declive de la marca o de la lealtad como factores de calidad) suelen generar ciertas discrepancias (e, incluso, hostilidades) en algunos profesionales del marketing. En los siguientes capítulos profundizaremos en nuestras explicaciones y apoyaremos nuestras afirmaciones. Y también es necesario añadir algunas cosas más: en primer lugar, las revoluciones son confusas y casi nunca se producen de la noche a la mañana. El cambio del que hablamos aquí está lejos de ser un paseo instantáneo y fluido hacia la perfecta información. En segundo lugar, las tendencias que se describen en este libro no van a tener lugar de manera uniforme. Tal y como explicamos en la tercera parte, no esperamos que estas tendencias se apliquen de la misma manera a los vehículos que a los dentífricos, a los consumidores que consultan regularmente Internet que a los que no lo hacen, y a las decisiones que se toman con o sin la presión del tiempo. Existen categorías, segmentos y situaciones en las que los consumidores todavía dependen de las evaluaciones relativas. Por último, merece la pena mencionar que los consumidores no se vuelven más inteligentes o más ló-

gicos. No se preocupe: todos seguimos siendo susceptibles a que nos seduzcan ciertas influencias irrelevantes y cometemos algunos errores de juicio.

Por ahora, aunque no estemos convencidos de todas las consecuencias que se describen, debemos retomar el punto principal de este capítulo, que es el paso de la toma de decisiones por parte del consumidor de la confianza en los valores relativos a los valores absolutos. En el pasado, tomábamos decisiones relacionadas con otras cosas que resultaban ser más accesibles. En la actualidad, en muchos casos, nuestras decisiones ya no se restringen a aquello que se encuentra delante de nosotros. En el actual entorno de información social intensiva en el que nos movemos, podemos evaluar fácilmente los productos basándonos en la mejor información que podamos encontrar y, de ese modo, acercarnos al valor absoluto de las cosas. Tenemos una idea mucho más aproximada de la posible experiencia que vamos a tener con los productos y servicios. Por tanto, en contra de lo que a menudo solemos escuchar, los consumidores, por término medio, tomarán decisiones más acertadas y se comportarán de una manera más racional, lo cual nos lleva al siguiente capítulo...