

En este segundo artículo de la serie sobre la predicción, analizo las asociaciones a nivel agregado e individual entre las medidas tradicionales de fidelización y los diversos comportamientos del mercado. Me baso mucho en el trabajo de Keiningham et al (2007), Morwitz et al (2007) y Hofmeyr et al (2008). También señalo la influencia indirecta que la ecuación de Fishbein-Ajzen (1975) parece haber tenido en el desarrollo de lo que denominamos el modelo aditivo ponderado de la medición de la preferencia en nuestro sector.



LA PREDICCIÓN EN LA INVESTIGACIÓN DEL MARKETING

La validez de los índices de intención de compra



Lo que aprenderemos será lo siguiente:

- La correlación agregada entre la satisfacción del cliente y los diversos indicadores del comportamiento real varía entre $R = 0,60$ y $R = + 0,80$. La media de las correlaciones a nivel individual es $R = 0,20$.
- La correlación agregada entre la intención de compra y lo que las personas acaban utilizando es $R = 0,52$. La media de las correlaciones a nivel individual es $R = 0,27$.
- La correlación agregada que señaló Reichheld entre el Índice de Promotores Netos (Net Promoter Score) y las *tasas actuales/pasadas de crecimiento de la empresa* es $R = 0,83$. Según Reichheld, las correlaciones a nivel individual son “menos precisas” que otros indicadores de fidelidad.

• Las correlaciones que señaló Reichheld (2003) se basan en una selección de dieciocho de las más de cincuenta empresas pertenecientes a tres de entre doce industrias. Pero, ¿por qué no habló del resto?

Hay gran diferencia entre la validez a nivel agregado e individual de los indicadores anteriores. Debido a la importancia de la validez a nivel individual, los indicadores clásicos de fidelidad, tales como la satisfacción del cliente, intención de compra e Índice de Promotores Netos no se deben utilizar como variables dependientes para el análisis de perfiles o de *drivers* si se dispone de indicadores mejores.

UNA ANTIGUA ECUACIÓN IMPORTANTE

Un buen punto por el que empezar es con una antigua ecuación que parece sustentar gran parte de las ideas de la investigación de mercados (véase, por ejemplo, Ryan y Bonrfield (1980) y Fishbein y Ajzen, 1975; no se deje intimidar por la anotación. Verá cómo lo entiende, siga leyendo):

$$\text{Comportamiento} \approx \text{Intención de comportarse de una determinada forma} = \sum_{i=1}^n B_i a_i (\omega_0) + \sum_{j=1}^m P_j C_j (\omega_1)$$

La ecuación dice que lo que una persona hace (es decir, su comportamiento) equivaldrá a (“=”) la medida en que tiene intención de hacerlo. Esta, a su vez, será una función compuesta por lo que cree que sucederá (“ B_i ”), su actitud (ya sea positiva o negativa) hacia esos resultados (“ a_i ”) y la importancia global de cada uno de esos resultados (“ ω_0 ”) en relación con la importancia de las normas sociales (“ ω_1 ”). Sume los resultados para obtener un total. El segundo término incorpora las normas sociales en la ecuación, pero no tenemos por qué preocuparnos por eso en este momento. La idea básica es sencilla: cuanto mayor sea la intención de una persona de comportarse de una determinada forma, más probabilidades habrá de que se comporte así.

En la investigación de mercados, lo que Bettman et al (1998) denominan el modelo aditivo ponderado del proceso de elección de los consumidores tiene una estructura similar (véase más adelante). La lógica es la siguiente: lo que una persona usa o compra debe ser coherente con la fuerza de su intención de compra. Podemos medir la fuerza de su intención simplemente preguntándoles (por ejemplo, con una pregunta sobre intención de compra). A continuación, tratamos de entender por qué una persona tiene dicha intención midiendo lo que opina de los productos, servicios o marcas que puede utilizar/comprar. Esto requiere los siguientes pasos:

- Identificar los atributos que cree que podrían influir en las intenciones de una persona (indexados por $i, i = 1, \dots, m$);
- Pedir a la persona que evalúe los servicios/las marcas en cuanto a cómo funciona cada atributo (a_i);
- Establecer la importancia que tiene cada atributo para la persona (B_i);
- Multiplicar las puntuaciones por la importancia y sumarmas.

El resultado es un modelo aditivo ponderado de intención de compra. En la investigación de mercados a menudo tenemos una serie de indicadores de suma ponderada en el lado derecho de la ecuación: por ejemplo, diferentes puntuaciones de los puntos de contacto o asociaciones de atributos. Utilizamos la intención que midamos (lado izquierdo de la ecuación) como variable dependiente y luego estimamos la importancia:

$$\text{Intención de comportarse de una determinada forma} = \sum_{i=1}^m B_i a_i$$

El modelo es “no comparativo” porque no mide lo que una persona opina de la competencia, y es “computacionalmente intensivo” porque implica un proceso mental complejo, es decir, elaborar una lista de características relevantes; evaluar el producto, servicio o marca en cuanto a cada característica; dar a cada característica una *importancia*, y multiplicar la puntuación por la importancia (mentalmente). A continuación, hay que sumar las cantidades (mentalmente). Cabe destacar que los neuropsicólogos cognitivos no creen que el cerebro funcione así.

En el modelo clásico, los investigadores de mercados *conocen* el poder que tiene la intención (parte izquierda de la ecuación) y las valoraciones de los atributos. La importancia normalmente se halla utilizando la intención de compra como variable dependiente.

Escalas de satisfacción del cliente, y promotores netos / 2

¿EN QUÉ MEDIDA COINCIDE LA "INTENCIÓN DE COMPRA" CON EL COMPORTAMIENTO REAL?

1. La correlación agregada de la 'intención de compra' con el comportamiento

Un aspecto clave del modelo es la parte izquierda de la ecuación que relaciona el poder de la intención que declara tener una persona con su comportamiento real. En una búsqueda bibliográfica amplia que abarcó la psicología social, economía, estadística y marketing desde 1940 hasta 2006, Morwitz et al (2007) encontraron unos cuarenta artículos que relacionaban un estudio sobre la intención de compra con los resultados en el mundo real. Veinticinco de los artículos afirmaban que había correlaciones.

La correlación media en la literatura académica a nivel agregado es $R = 0,52$. Esta es la correlación entre la penetración o las ventas reales, por una parte, y un indicador de la intención de compra, por otra. Se han utilizado diversos indicadores que incluyen escalas ponderadas, medias o medianas, y porcentaje de clientes satisfechos. Las escalas oscilaban entre 5 y 21 puntos.

Varios factores influyeron en la calidad de la correlación. Por lo general, la intención de compra se acercaba más a la penetración que las ventas reales. También presentaba una mejor correlación para los productos actuales que para los nuevos productos, y para los bienes duraderos mejor que para los bienes de consumo de rotación rápida. La naturaleza del indicador (es decir, la media, mediana, porcentaje de clientes satisfechos o escala ponderada) no supuso diferencia alguna. Tampoco el número de puntos de la escala.

2. Correlación a nivel individual de la 'intención de compra' con el comportamiento

En el apartado *Research on Research* de la web de Synovate encontraré el Informe 23. Estudia la relación entre lo que las personas dicen que van a hacer (es decir, comprar o no comprar un microondas en los próximos 18 meses) y lo que acaban haciendo en los 18 meses siguientes. Como señalé en el primer artículo de esta serie, los resultados agregados fueron relativamente buenos: el 9% de los participantes dijeron que sí se comprarían un microondas en los próximos 18 meses y un 7% así lo hizo. Sin embargo, a nivel individual los resultados no fueron buenos: sólo un 26,5% de quienes dijeron que iban a comprarse un microondas lo acabó haciendo.

El hecho de que la intención de compra puede ser errónea en cuanto a quién acaba comprando y por qué se sabe desde hace tiempo en el sector de la investigación de mercados. En un análisis reciente de las escalas de intención de compra, Wright y MacRae (2007, p. 617) escriben:

"Las escalas de intención de compra presentan graves problemas teóricos y empíricos. Desde hace tiempo se sabe que la mayoría de los compradores no 'tienen intención de comportarse de una determinada forma' y que la correspondencia real con la intención que se declara es baja."

Por lo tanto, una pregunta importante es: ¿qué grado de validez a nivel individual se puede esperar de las preguntas sobre intención de compra? Morwitz et al no hacen referencia a ninguna correlación a nivel individual. Sin embargo, en una búsqueda bibliográfica en el ámbito de la investigación de mercados desde 1980 hasta 2005, he encontrado cinco artículos que hacían referencia a correlaciones a nivel individual:

- Sewall (1981) midió la intención que tenían las mujeres de comprar ropa entrevistándolas en un centro comercial. La correlación entre la intención de compra y las compras reales fue $R = 0,27$.
- La Barbera y Mazursky (1983) comprobaron la relación que hay entre la intención de compra y la siguiente marca que se compra en seis categorías de productos. La correlación media fue $R = 0,24$.
- Chandon, Morwitz y Reinhardt (2005) midieron la intención de compra en tres categorías de producto y después observaron el comportamiento durante seis meses. La correlación media fue $R = 0,24$.
- Seiders, Voss, Grewal y Godfrey (2005) comprobaron la relación

que hay entre la intención de compra y el comportamiento del comercio al por menor de primera línea en cuanto a "número de visitas o cuota de gasto del cliente". La correlación fue $= 0,10$.

- Perkins-Munn, Aksoy, Keiningham y Estrin (2005) comprobaron la relación entre la intención de compra y la cuota de gasto del cliente en el mercado de productos farmacéuticos y de camiones. La correlación media fue $R = 0,46$.

De acuerdo con estos resultados, la correlación media entre la intención de compra y las diversas formas de comportarse a nivel individual en la realidad para trece categorías de productos es $R = 0,27$.

EL ÍNDICE ESTADOUNIDENSE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (ACSI) Y EL ÍNDICE DE PROMOTORES NETOS (NPS)

1. La correlación agregada entre los índice ACSI y de Promotores Netos y el comportamiento

En un periódico galardonado, Keiningham et al (2007) comparan la correspondencia agregada de numerosos indicadores de fidelización con el futuro utilizando dos conjuntos de datos. Los indicadores que comparan son: el Índice de Promotores Netos, la base de datos del índice ACSI y diversos indicadores de satisfacción, intención de volverlo a comprar y recomendación. Los dos conjuntos de datos son de la base de datos del índice ACSI (véase Fornell et al, 1996) y su equivalente en Noruega. La comparación se basa en las afirmaciones hechas por Reichheld (2003, 2006) y Satmetrix (2004) en lo referente al Índice de Promotores Netos.

El análisis de Keiningham de los datos de Noruega es difícil de resumir. Así que no intentaré hacerles un resumen (tan sólo me limitaré a recomendarles que lo lean). Pero vale la pena citar su conclusión (Keiningham et al, p. 42):

"No hay ningún indicio real de que la media de los indicadores de satisfacción / fidelidad... guarde una correlación significativa con el cambio relativo de los ingresos que se produzca en su respectiva industria"

No se respalda la afirmación de Reichheld de que el "Índice de Promotores Netos es el indicador más fiable de la capacidad de crecimiento de una empresa", y el propio Índice de Promotores Netos no coincide siempre con las tasas de crecimiento medio.

La comparación que hace Keiningham entre el Índice de Promotores Netos y el índice ACSI es más fácil de resumir que su análisis de los datos de Noruega (véase Tabla 1). Los resultados de ambos indicadores son buenos: $R = 0,83$ (Índice de Promotores Netos) y $R = 0,82$ (ACSI), pero se trata de correlaciones agregadas. ¿Qué pasaría si fuéramos capaces de observar estos resultados a nivel individual?

Ni Reichheld ni el índice ACSI hacen referencia a un análisis a nivel individual. Pero Keiningham et al (2007, p. 41) citaron a Reichheld:

"El Net Promoter Score aporta predicciones algo menos precisas en cuanto al comportamiento de cada cliente que los modelos compuestos por datos multi-ítem..."

Los motivos de esta valoración esencialmente negativa del Índice de Promotores Netos a nivel individual no se explicitan. Puede que se tratara de los indicadores brutos o tal vez se trataba de la segmentación que hacía el Índice de Promotores Netos de las personas: promotores, neutrales o detractores. En cualquier caso, el Índice de Promotores Netos aporta resultados que no son tan buenos como los índices de satisfacción del cliente o intención de compra.

Tabla 1: Correlaciones entre los dos indicadores de fidelidad y las tasas de crecimiento de la empresa

	n	Net Promoter Score	Res. ACSI
Ordenadores Wintel	4	0.84	0.87
Compañías norteamericanas de seguros de vida	4	0.91	0.76
Aerolíneas	7	0.75	0.84
Media	5	0.83	0.82



En cuanto a la *satisfacción del cliente*, al igual que con la *intención de compra*, son escasos los artículos que evalúan su validez a nivel individual. A continuación aparece una lista con lo que encontré en los artículos publicados desde 1983 hasta 2005 (véase Hofmeyr et al, 2008):

- **LaBarbera y Mazursky** (1983) evaluaron la relación entre la *satisfacción y la siguiente marca que se compra* en seis categorías de productos. La correlación media fue $R = 0,20$.
- **Gustaffson, Johnson y Roos** (2005) evalúan la relación entre la satisfacción del cliente y los cambios de marca en el mercado de las telecomunicaciones. La correlación entre *satisfacción a cambio de marca* fue $R = 0,13$.
- **Seiders, Voss, Grewal y Godfrey** (2005) evalúan la relación entre la satisfacción del cliente con los comercios al por menor de primera línea y *el número de visitas / la cuota de gasto del cliente*. La correlación es $R = 0,07$.
- **Perkins-Munn, Aksoy, Keiningham y Estrin** (2005) evalúan la relación entre la satisfacción del cliente y la cuota de gasto del cliente en el mercado de los camiones y los productos farmacéuticos. La correlación media es $R = 0,33$.
- **Hofmeyr** (2010) evalúa la correlación entre la satisfacción del cliente y la cuota de gasto del cliente en los comercios al por menor de Italia en 2007 y también en 2008. Las correlaciones son $R = 0,27$ (2007) y $R = 0,22$ (2008).

La correlación media entre la satisfacción del cliente y los diferentes comportamientos reales a nivel individual es $R = 0,20$. En comparación, las correlaciones a nivel agregado oscilan entre $R = 0,60$ y $R = 0,80+$.

OTRO COMENTARIO ACERCA DE LAS 'VALIDACIONES' DEL ÍNDICE DE PROMOTORES NETOS

Como señalaron Keiningham et al (2007), el Índice de Promotores Netos ha conseguido una amplia aceptación entre las empresas. Por lo tanto, cabe pararse a considerar la naturaleza de las *validaciones* que Reichheld utilizó como base de su afirmación original de que el Índice de Promotores Netos es "el indicador número uno que hay que desarrollar".

He aquí algunos datos.

En primer lugar, las validaciones de Reichheld prestan atención a la relación entre la media del Índice de Promotores Neto de 2001/2002 y las tasas de crecimiento medio de la empresa de 1999/2002. Es decir, las correlaciones son *retrospectivas* en parte. No demuestra que un Índice de Promotores Netos positivo signifique que habrá crecimiento en un futuro.

En segundo lugar, como señala Keiningham, el propio Reichheld es consciente de que el Índice de Promotores Netos no coincide tan bien con el comportamiento individual como otros indicadores clásicos de fidelidad. En este artículo he demostrado que es bastante insatisfactoria la correlación entre los indicadores clásicos de fidelidad y los distintos tipos de comportamiento individual (un promedio de $R = 0,27$ para la *intención de compra*, y cerca de $R = 0,20$ para la *satisfacción del cliente*). Por lo tanto, podemos concluir que el Índice de Promotores Netos es insatisfactorio a nivel individual.

En tercer lugar, Reichheld dice que tiene los datos de unas cincuenta empresas de doce sectores. Sin embargo, su artículo publicado en la revista *HBR* sólo hace referencia a las correlaciones de dieciocho empresas de tres sectores. Satmetrix (2004) dice que sus correlaciones son significativas "en la mayoría" de los sectores a los que prestó atención. Eso significa que tienen sectores en los que sus resultados no son significativos (los casos que presentan parecen haberse escogido).

Reichheld señala la idea con *sentido común* de que un nivel alto de recomendación debería llevar aparejado la adopción de la marca y, por lo tanto, el crecimiento. Al igual que Keiningham, después señala que hay *imperfecciones* en el análisis:

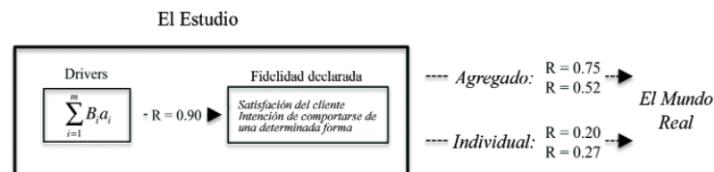
"Todo lo que hicimos fue cuantificar este sentido común de forma que tuviera sentido para los magnates de los negocios... Estos magnates pragmáticos tienen poco interés en los métodos estadísticos avanzados"

Sin embargo, estoy seguro de que la razón por la que Reichheld no hace referencia a ninguna correlación es porque se da cuenta de que lo que les importa a los magnates de los negocios es que los indicadores que utilicen coincidan o no con la realidad. Hay que preguntar por las industrias en las que no existen correlaciones significativas y por los resultados que no se declaran.

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA VALIDEZ A NIVEL INDIVIDUAL

Nuestra industria compensa de varias maneras las limitaciones de los indicadores clásicos de fidelidad. Por ejemplo, utilizamos normas y bases de datos para ayudarnos a contextualizar los resultados. A nivel agregado, los modelos resultantes son buenos y consiguen su propósito. Pero nos hemos vuelto poco cuidadosos al no reconocer la importancia de la diferencia que existe entre los modelos a nivel agregado e individual.

Puedo ilustrar el problema dándole la vuelta a la ecuación de Fishbein / Ajzen:



En la parte izquierda, intentamos establecer a) Lo que la gente opina de los productos, servicios o marcas, b) Cómo valoran dichos productos, servicios o marcas, y c) En qué medida es importante cada una de las posibles características / motivaciones. En este ejemplo hipotético de lo que hacemos, he supuesto que tenemos un excelente modelo de *drivers* a partir de nuestro estudio ($R = 0,90$). El problema es que: no importa lo bueno que sea el modelo de *drivers*, el vínculo con el mundo real se rompe a nivel individual. Vamos a utilizar la *intención de compra* para ilustrar esto. Hemos visto que la correlación global entre la intención de compra y el comportamiento real es $R = 0,52$. Al igual que en el documento de Market Facts, el porcentaje de personas que utilizan o compran un producto/servicio/marca guarda correlación con el porcentaje de personas que dicen que van a utilizarlo o comprarlo.

Pero a nivel individual, la relación se rompe: muchas personas que dicen que van a utilizar o comprar un producto/servicio/marca no lo hacen. Un número similar que dice que no va a utilizarlo o comprarlo sí lo hace. Como resultado, la correlación a nivel individual es de sólo $R = 0,27$. El problema es que ha llegado a conclusiones acerca de por qué la gente va a utilizar o comprar algo y quiénes son observando a los que dicen que van a utilizarlo o comprarlo. Pero la mayoría de ellos no lo hacen. Mientras tanto, también ha llegado a conclusiones acerca de quién no va a usar o comprar algo y por qué (pero muchos de ellos sí lo hacen). Usted no puede tener ninguna seguridad en su análisis de *drivers* o de perfiles.

No hay ningún problema al modelizar a nivel agregado, siempre y cuando se mantenga el modelo a nivel agregado. Sin embargo, mientras nuestros indicadores sigan identificando erróneamente a las personas fidelizadas, no podremos estar seguros de que las respuestas a las preguntas sobre *quién o por qué* sean correctas.

RESUMEN

La relación entre lo que los individuos dicen acerca de lo satisfechos que están o lo que piensan hacer, y lo que realmente hacen, es insatisfactoria. Podemos hacer preguntas sobre su satisfacción o intención de compra y obtener cifras a partir de un análisis de los *drivers*. Podemos, pues, encontrar la manera de aumentar la satisfacción o la intención de compra de la gente. Podemos pensar que cuando apliquemos las estrategias resultantes, aumentaremos la fidelidad de los clientes. Pero tenemos que reconocer la magnitud de la disonancia que hay entre estos modelos y el comportamiento individual real. Cuando aplicamos dichas estrategias, tenemos que tener en cuenta que podemos estar tirando de palancas de marketing cuyos engranajes están rotos.

Jan Hofmeyr
Director de innovación de Synovate

Bibliografía

- Anónimo, Fecha desconocida: "Measuring buying intention: How valid is the estimate", Research on Research, 12, Market Facts Inc.
- Bettman, James R., Mary Frances Luce, John W. Payne: "Constructive Consumer Choice Processes", Journal of Consumer Research, 25 (Diciembre), 187 - 217
- Chandon, Pierre, Vicki G. Morwitz y Werner Reinartz (2005): "Do intentions really predict behavior? Self-generated validity effects in survey research", Journal of Marketing, 69, 1 - 14
- Fishbein, Marting y Icek Ajzen (1975): Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research, Addison-Wesley, Reading
- Fornell, Claes, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha y Barbara E. Bryant (1996): "The American Customer Satisfaction Index: Nature, purpose, and findings", Journal of Marketing, 60 (Octubre), 7 - 18
- Hofmeyr, Jan, Victoria Goodall, Martin Bongers y Paul Holtzman (2008): "A new measure of brand attitudinal equity based on the Zipf distribution", International Journal of Market Research, 50:2
- Gustaffson, Anders, Michael D. Johnson y Inger Roos (2005): "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention," Journal of Marketing, 69:4 (Octubre), 1 - 9.
- Keiningham, Timothy L., Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen y Lerzan Aksoy (2007): "A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth," Journal of Marketing, 71 (Julio) 39 - 51
- LaBarbera, Priscilla A. y David Mazursky (1983): "A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: The dynamic aspect of the cognitive process", Journal of Marketing Research, 20, 393 - 404
- Morwitz, Vicki G., Joel H. Steckel y Alok Gupta (2007): "When do purchase intentions predict sales", International Journal of Forecasting, 23, 347 - 364
- Perkins-Munn, Tiffany, Lerzan Aksoy, Timothy L. Keiningham y Demitry Estrin (2005), "Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet," Journal of Service Research, 7:3 (Febrero), 245 - 256
- Reichheld, Frederick F. (2003): "The one number you need to grow," Harvard Business Review, 81 (Diciembre), 46 - 54
- ... (2006): The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth, Boston: Harvard Business School Press
- Ryan, Michael J. and E. H. Bonfield (1980): 'Fishbein's Intention Model: A Test of External and Pragmatic Validity', Journal of Marketing, 44 (Primavera), 80 - 95
- Satmetrix (2004): "The power behind a single number: Growing your business with Net Promoter," Satmetrix Systems, libro blanco, disponible en www.satmetrix.com.
- Seiders, Kathleen, Glenn B. Voss, Dhruv Grewal y Andrea L. Godfrey (2005) "Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context", Journal of Marketing, 69, 26 - 43
- Sewall, M. A. (1981): "Relative information contributions of consumer purchase intentions and management judgments as explanators of sales", Journal of Marketing Research, 18, 249 - 253
- Wright, Malcolm y Murray MacRae (2007): "Bias and variability in purchase intention scales", Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 617 - 624