



JOSÉ MANUEL NAVARRO
experto en Marketing



Su larga vida profesional la ha dedicado principalmente al sector financiero, donde ha desempeñado funciones como técnico de organización de procesos y como directivo de marketing. Y, basándose en su formación en biología, ha profundizado en las neurociencias aplicadas a la empresa, lo que le ha permitido dirigir, coordinar e impartir formación en diferentes masters de neuromarketing en escuelas privadas y en universidades públicas. Ha sido socio fundador de diversas empresas y de la entidad de dinero electrónico con licencia bancaria otorgada por el Banco de España [SEFIDE EDE](#), de la que en la actualidad es director de Marketing y Organización. Es autor de “El Principito y la Gestión Empresarial” y “The Marketing, stupid”, además de colaborador habitual del diario Ideal (Grupo Vocento).



COMPARTIR EN REDES SOCIALES

ÉPOCA DE CONTRADICCIONES

Recientemente se han podido ver en redes sociales varias fotos de “tiktokers” chinas preparando sus sesiones de grabación bajo los puentes que unen los barrios más ricos de algunas ciudades. Su objetivo es aprovechar la función de localización que algunas plataformas de streaming (Facebook, Instagram, Youtube y el propio Tik Tok) tienen para que sus usuarios puedan ver los vídeos de personas emitiendo desde ubicaciones cercanas. El algoritmo relaciona al streamer con usuarios de alto poder adquisitivo, quienes, además de dar “likes”, comentar o compartir aquellos vídeos que más les gusten, tienen la opción de hacer una “donación” al “tiktokers”. Esta red ha promovido la “monetización” de la actividad de sus usuarios mediante un modelo de relación económica directa bajo una fórmula que podemos llamar de “tecnomendicidad”.

Esta es una forma de obtener ingresos adicionales mediante un modelo de “embebed finance” que se pone al servicio de las redes sociales en un nuevo ejercicio de procesar pagos sin contar con los intermediarios convencionales.

Unir viejas técnicas de obtener recursos (¿podríamos hablar de arte

callejero?) con innovadoras formas de recibirlos (a través de un dispositivo móvil y desde una plataforma de streaming) no solo es un exponente de la evolución tecnológica, también es una manifestación de que la conducta humana mantiene su propio ritmo evolutivo, condicionado por un acervo cultural y social



de miles de años, a pesar de los acelerados avances de la tecnología. Esto sucede en unos momentos en los que el mundo sufre las consecuencias de diversas crisis (económica, sanitaria, medioambiental, social, política y bélica) que han provocado la creación de una importante brecha de clases: a un lado, la minoría que tiene la riqueza, las capacidades y la oportunidad para revertir las causas de esas crisis y, de otra parte, la inmensa mayoría que sufre sus efectos y cuyas decisiones se ven limitadas a salvar sus necesidades con las pocas opciones que les han quedado disponibles.

Últimamente, es habitual oír que las necesidades de las personas (también como consumidores) están cambiando y que gobiernos y empresas han de adaptar sus políticas y modelos de gestión para acomodarse a las expectativas de aquéllas. Pero, en realidad, las necesidades no cambian. Pueden modularse o revelarse de diferentes maneras. Se pueden reprimir o exacerbar en función de factores externos e internos. También se pueden satisfacer de manera inmediata o postergarlas en función del nivel de recompensa esperado. En todo caso, las necesi-

dades humanas son invariables en la medida que la fisiología y las estructuras neuronales no muten (algo que no ha sucedido en los últimos cincuenta mil años). Lo que sí ha cambiado es la forma, los medios, los dispositivos y la intencionalidad en satisfacerlas.

Es posible que muchas de aquellas “tiktokers” tengan un trabajo remunerado, disfruten de una relación familiar estable o que sus intereses personales estén enfocados hacia una actividad artística concreta, pero ¿qué les mueve a grabar videos junto con otras muchas personas, a la intemperie, en barrios ricos...? La respuesta, además de obtener unos ingresos económicos adicionales, podría ser por deseo de reconocimiento social, por autoestima, por pertenencia a un grupo concreto, por difundir o presumir de habilidades, por ayudar mediante consejos prácticos..., o por la conjunción de algunas de ellas. En cualquier caso, podemos adivinar que están aplicando escalas de valores a su “yo normal” diferentes a su “yo streamer”, con lo cual sería fácil que caigan en ciertas contradicciones.

Contradicciones que, siendo aceptables por ser humanas, no dejan

LOS PROFESIONALES DEL MARKETING NOS EMPEÑAMOS EN SIMPLIFICAR EL PERFIL DE LOS CONSUMIDORES PARA PODER PREDECIR SU RESPUESTA FRENTE A LOS ESTÍMULOS QUE LES PRESENTAMOS Y ASÍ ADIVINAR QUÉ DECISIÓN ADOPTARÁN EN CADA MOMENTO

de ser un reto para quienes deseen segmentar conductualmente el mercado, no ya porque exista una cierta desconexión entre lo que empresas y gobiernos creen que las personas necesitan o quieren y lo que éstas aseguran necesitar, sino porque cada vez es más complicado acertar qué variables del perfil comportamental de los individuos prevalecen durante los procesos de toma de decisiones, máxime cuando estos se sienten seres multidimensionales.

Los profesionales del marketing nos empeñamos en simplificar el perfil de los consumidores para poder predecir su respuesta frente a los estímulos que les presentamos y así adivinar qué decisión adoptarán en cada momento. No obstante, parece haber una cierta desconexión entre lo que ellos valoran/esperan de cada empresa y lo que éstas consiguen adivinar de sus necesidades



reales y de cuál es la mejor forma de satisfacerlas. La saturación de ofertas y de marcas es tan alta que, cada día, es más complejo salvar ese gap y, como consecuencia, la capacidad de retención y fidelización de los clientes. La enorme diversidad de canales y de dispositivos desde los que acceder a una gama de productos o servicios, complica los intentos de mantener los niveles de relevancia adecuados, los cuales solo pueden ser sustentados mediante elevadas inversiones o siendo más innovadores y creativos.

El período de confinamiento y las consecuencias de la pandemia han favorecido que las personas valoren más lo que realmente es importante y que sean más sensibles a factores externos (cambio climático, conflictos geopolíticos, gobiernos no confiables, movimientos migratorios, inflación...) a los que antes no les prestaban la atención debida. No obstante, esto que debería hacernos mejores como sociedad, solo ha quedado en un plano teórico ya que el “regreso a la normalidad” ha dejado sin efecto las buenas intenciones y nos ha sumido en la vorágine diaria anterior a 2020, aunque se hayan ampliado las opciones de acceso

a la información, diversificado los instrumentos y medios de pago, impulsada la desintermediación financiera, favorecida la aparición de un “criptomercado” no regulado, promovida la creación de espacios virtuales que auguran diferenciarse de la realidad (metaverso), antepuesto el desarrollo de la inteligencia artificial al de la inteligencia humana...

En definitiva, se ha obligado a que la gran mayoría de las personas se acomoden a unas circunstancias impuestas que escapan a su control, y a que adopten tecnologías que evolucionan más rápido que su capacidad de adaptación. En unos casos la respuesta será quedarse atrás y, en otros, asumir roles que les hagan sentir más independientes

y responsables directos de sus vidas usando aplicaciones y tecnologías que transformen su realidad.

En ambos casos, la presión de las fuerzas externas y el enfrentamiento a un futuro marcado por las incertidumbres alimentan las diferencias entre lo que pensamos o creemos, lo que decimos que pensamos o creemos y lo que realmente terminamos haciendo para resolver los problemas diarios. Contradicciones que, no obstante, esperan ser compensadas tomando decisiones autónomas, siempre que éstas sean favorecidas por la acertada acción de respaldo por parte de las empresas (o los gobiernos) en los momentos más críticos. De nada sirve, por ejemplo, pensar y decir estar preocupados por el cambio climático si, en los detalles cotidianos, no se priorizan actividades sostenibles sobre otras necesidades. Aquí es donde entra en juego el papel de las marcas, quienes deben comprender esas contradicciones, aceptar la mutabilidad de las prioridades de las personas y profundizar en las soluciones que en cada momento y contexto les son más útiles.

¿Cómo podrán las empresas afrontar ese reto? Abandonando

PARECE HABER UNA CIERTA DESCONEXIÓN ENTRE LO QUE LOS USUARIOS VALORAN/ESPERAN DE CADA EMPRESA Y LO QUE ÉSTAS CONSIGUEN ADIVINAR DE SUS NECESIDADES REALES Y DE CUÁL ES LA MEJOR FORMA DE SATISFACERLAS



los procedimientos convencionales, ya que los consumidores no están teniendo comportamientos convencionales, y apostando por:

➤ **Revisar sus protocolos** de obtención de datos para recoger información en base a objetivos de conocimiento holístico del cliente, no solo de lo que compra sino también del “porqué” lo hace, de las circunstancias que rodean el momento de la decisión de hacerlo, del grado de vinculación que mantiene con la marca y de recomendación en diferentes medios; en resumen, transformar el “big data” cuantitativo en “small data” cualitativo (Martin Lindstrom).

➤ **Abandonar la construcción de portafolios** de productos y servicios estándares o personalizables por perfiles, y apostar por una fórmula flexible que permita trasladar al cliente el sentido del control sobre sus elecciones en la medida que la oferta se adapte a sus cambiantes, influenciadas y contradictorias necesidades.

➤ **Manejar el factor tiempo** para que la decisión de compra se realice en el momento más conveniente, cuando le aporta mayor valor y satisfacción; estimular las compras compulsivas puede repercutir en

el incremento de ingresos/cliente a corto plazo, aunque se corre el riesgo de provocar insatisfacción a medio plazo.

➤ Frente a la complejidad de la vida diaria, **simplificar los procesos** de acercamiento a la marca, de la experiencia de compra y de la conexión con la compañía; la tecnología debe ser transparente y dotar los mecanismos necesarios para que los consumidores sientan que las cosas les son más fáciles por ellos mismos, no gracias a los algoritmos.

No solo estamos en una época en la que se ha impuesto la modernidad líquida (Zygmunt Bauman), en la que la sociedad se ha vuelto más individualista y ha roto con las estructuras y modos de vida del pasado, sino que también imperan las conductas cambiantes y contradictorias como mecanismo de defensa ante contextos volátiles e inciertos. Es más fácil comprometerse con lo inmediato, lo efímero, lo baladí, que hacerlo con aquello que implique un proyecto a largo plazo. La variabilidad de conductas es un hecho a nivel colectivo, pero también se ha convertido en una característica individual, haciendo muy difícil determinar perfiles estancos para cada



persona, ya que ésta puede adoptar comportamientos de varios tipos de personalidad dependiendo de las circunstancias, sin que este hecho tenga necesariamente que ver con un trastorno psicológico. Ser, por ejemplo, altruista en un momento y egoísta en el siguiente no es una respuesta enfermiza sino dependiente del contexto.

Esta aparente incoherencia, en cambio, no se le permite a empresas, corporaciones y gobiernos, a los que se les exige transparencia, compromiso, propósito y responsabilidad para ser creíbles, relevantes y referentes en un mercado tan inestable como el actual. Es decir, se les pide que sean confiables y, para ello, no existen fórmulas mágicas. Pero sí

una regla básica: el contenido y el tono de la comunicación con cada persona debe estar alineado con cómo se siente ésta y qué precisa en cada momento. En una relación interpersonal hablaríamos de empatía; en una relación empresa-cliente (o empleado, socio, proveedor...) podríamos llamarlo “inteligencia emocional aplicada al negocio”, en lugar de “inteligencia de negocio”. ■

MÁS INFO +

» [Modernidad líquida](#)

» [Small Data](#)