



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE MARKETING Y ESTRATEGIA
COMPETITIVA**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

La paradoja de la elección y su utilidad en las decisiones de
marketing

AUTOR: CDOR. IGNACIO AGUNDEZ

TUTOR: MG. SANTIAGO RUGGERO

FEBRERO 2016

Resumen:

Dentro del proceso decisorio del consumidor, este Trabajo Final de Especialización (en adelante TFE) tiene como objetivo fundamentar por que la abundancia de opciones a la hora de elegir una alternativa de consumo puede provocar efectos negativos sobre la psicología del individuo, postergando la decisión de compra y generando insatisfacción sobre la opción elegida a través del arrepentimiento, acostumbramiento, escalada de expectativas, auto-culpa y evaluación de los costos de oportunidad. Se intenta verificar a través de una encuesta cuantitativa, no probabilística, cerrada, de tipo Likert, que estos efectos negativos no aplica para todos los individuos de la misma forma sino que depende de cuan exigente o perfeccionista seas en ciertos aspectos de la vida. Se plantean posibles acciones comerciales y de marketing para mitigar este impacto como son: Cortar (reducir el portfolio de productos), Concretar (asesoramiento durante el proceso de compra), Clasificar (presentación y organización en el punto de venta), y Condicionar la complejidad (inducir al cliente en un proceso de decisión que implique menos esfuerzo en sus etapas iniciales)

Palabras clave:

M390 – Marketing y Publicidad, Otros:

Consumidor: término utilizado para describir dos diferentes clases de entidades de consumo: los consumidores personales (que compran bienes o servicios para su propio uso o para su hogar) y consumidores organizacionales (que compran productos, equipos y servicios con el fin de emplearlos en sus organizaciones).

Conducta del consumidor: forma en que los consumidores se comportan cuando están en el proceso de búsqueda, compra, uso, evaluación y eliminación de productos, servicios o ideas.

Percepción: proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos en una representación del mundo significativo y coherente.

Índice

I. Cláusula de Compromiso.....	Pag. 4
II. Agradecimientos.....	Pag. 5
III. Introducción.....	Pag. 7
IIIa. Antecedentes.....	Pag. 7
IIIb. Planteo del problema.....	Pag. 8
IIIc. Hipótesis.....	Pag. 9
IIId. Objetivos.....	Pag. 10
IIIe. Justificación.....	Pag. 11
IIIf. Metodología de elaboración.....	Pag. 11
IV. Marco teórico.....	Pag. 13
IVa. Cuando elegimos.....	Pag. 13
IVb. Como elegimos.....	Pag. 16
V. Diagnóstico.....	Pag. 27
Va. Decidir no decidir.....	Pag. 34
Vb. Evaluación de costos de oportunidad.....	Pag. 35
Vc. Arrepentimiento.....	Pag. 37
Vd. Acostumbramiento.....	Pag. 44
Ve. Escalada de expectativas.....	Pag. 46
Vf. Auto-culpa.....	Pag. 47
VI. Propuesta de intervención.....	Pag. 48
VIa. Cortar.....	Pag. 48
VIb. Concretar.....	Pag. 49
VIc. Clasificar.....	Pag. 51
VId. Condicionar la complejidad.....	Pag. 52
VII. Conclusión.....	Pag. 53
VIII. Epílogo.....	Pag. 55
IX. Referencias bibliográficas.....	Pag. 58

I. Cláusula de Compromiso

Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Especialización es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como un Trabajo Final de Especialización, en ésta u otra institución.

Cdor. Ignacio Agundez

II. Agradecimientos

Finalicé el posgrado en el año 2012, quedando inconcluso este Trabajo Final, por más de tres años. Como entiendo que le debe pasar a mucho de los que terminan su carrera o posgrado, al principio nos cuesta hacer este Trabajo y con el correr del tiempo va quedando en el olvido. Aparecen otras responsabilidades y uno encuentra excusas donde no las hay para postergarlo.

Quiero agradecerle especialmente a mi abuela Lidia, que hace un año me insiste con que termine este Trabajo Final y pueda recibir finalmente el diploma de graduado. Mi abuela ha sido y es ejemplo de sacrificio y servicio durante toda su vida, y no voy a dejar que se vaya de este mundo sin verme en el acto de graduación.

También agradezco a mi Tutor y amigo de toda la vida, Magister Santiago Ruggero, que también me ha dado fuerzas para que termine este Trabajo, guiándome y dedicándole muchas horas para que este Trabajo salga lo mejor posible.

Hago también extensivo el agradecimiento a mis compañeros de cursada, muchos de los cuales he forjado una amistad, por su paciencia infinita con temas que no eran para mi fáciles de asimilar, al haberme formado en Ciencias Económicas y haber hecho toda mi carrera profesional en Recursos Humanos; a los profesores, ayudantes, directores de Posgrado, porque dedican su tiempo en hacer un servicio para los demás, y eso es muy valioso; por último, a esta Casa de Estudios, a la UBA y a su Facultad de Ciencias Económicas, que me han dado todas las herramientas para que hoy pueda ser un profesional y una persona de bien.

Cada uno construye su mundo a su imagen y semejanza. Tiene el poder de elegir, pero no tiene poder para escapar a la necesidad de la elección.

Ayn Rand, La virtud del Egoísmo

III. Introducción

La mayor parte de las ciencias sociales, pueden abordarse desde el análisis a nivel micro, individual, y el análisis macro, o de tendencias, masas. En el caso del marketing, el proceso decisorio del consumidor: que abarca desde el reconocimiento de una necesidad hasta la evaluación posterior a la compra y consumo, constituye el nivel micro de esta especialidad. Las tendencias de los mercados de consumo y de negocios, las modas, los cambios culturales constituyen por su parte, el nivel macro. Este nivel de análisis, muchas veces se conforma de la sumatoria de los comportamientos de los individuos en su carácter de consumidores. De esta afirmación se deriva la importancia de entender el proceso decisorio del consumidor para las empresas y el mundo de los negocios, ya que el entender cómo piensa el cliente es el punto de partida para poder fidelizarlo y maximizar su vida útil con la empresa. Otras veces no es así, ya que los grupos de personas suelen tener una entidad propia y comportarse como tal en carácter de un grupo, pero esto no será objeto de análisis en el presente trabajo.

Dentro del proceso decisorio del consumidor, existe una etapa que se denomina la búsqueda de alternativas, y la elección propiamente dicha, para luego su consumo y evaluación posterior. El presente trabajo tiene por objeto el estudio de esta etapa en el proceso decisorio, y como la cantidad de opciones a la hora de elegir puede afectar positiva o negativamente las etapas posteriores del proceso y a la vez, producir un impacto a nivel macro, modificando las tendencias de consumo.

IIIa. Antecedentes

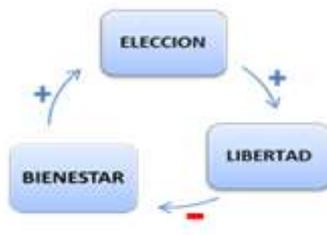
La creencia general y que impera en el mundo de los negocios es que la posibilidad de elegir entre muchas alternativas dota de mayor libertad a los consumidores, y por ende mayor bienestar a la sociedad. Esto radica en la máxima de que cuanto más diversificada sea la oferta, mayor es la posibilidad de elegir la opción que más se adapte a cada personalidad o gusto en particular. Si lleváramos esta creencia a un diagrama sistémico, podríamos visualizarlo de la siguiente forma:



Mientras se mantiene esta creencia, los negocios se organizan para satisfacer esta diversidad de oferta, y darles a los consumidores un amplio abanico de posibilidades dentro de la misma marca o categoría. Pensemos rápidamente en la gastronomía, en la industria automotriz, en la informática. Las personas en su rol de consumidores viven decidiendo, y deben decidir entre muchas opciones no importa se trate de compras de alta o baja implicación.

IIIb. Planteo del problema

En los últimos años ha estado madurando la idea, a raíz de la propia experiencia de los consumidores y de *insights*¹ que ciertas empresas grandes y líderes comienzan a manejar, que esa libertad de elegir es buena y positiva para la sociedad, en tanto pueda ser controlada en un número acotado de opciones. En otras palabras, la diversidad de oferta puede traer efectos nocivos sobre el consumidor y provocar en él un estado de insatisfacción que luego se traspola al conjunto de la sociedad. Si tuviésemos que plantearlo utilizando el mismo diagrama sistémico, aparece entonces un reforzador negativo:



Para ilustrarlo con un ejemplo, piense que estamos en un restaurante. Usted decide acudir a ese establecimiento con su pareja, luego de una larga deliberación. Se sientan y el mozo les trae la carta, en la misma figuran alrededor de 50 platos diferentes para elegir. Usted elige lo seguro, lo que sabe que le va a gustar, mientras que su pareja opta por un plato atípico. Resulta que en la mesa de al lado piden otros platos diferentes que a simple vista resultan atractivos y más abundantes. Luego de cenar, y volviendo a la casa, ambos reflexionan:

- Usted: “hice una buena elección, fui a lo seguro, me gustó. Pero en la mesa de al lado vi otro plato que me quede con ganas de probar y tenía una porción más abundante. Conclusión, elegí bien pero igual no me voy del todo satisfecho.”

¹ Es un concepto derivado del psicoanálisis que es profundamente difundido en el mundo del marketing, y se utiliza para obtener una comprensión actual y no evidente de las creencias, valores, hábitos, deseos, motivos, emociones o necesidades del cliente que puede convertirse en una ventaja competitiva. A partir del insight se presentan oportunidades para generar nuevos productos, estrategias y comunicación que ayudan a las empresas a ser innovadoras.

- Su pareja: “quise elegir un plato gourmet para cambiar y la verdad que no me gustó, me confundí con tantos platos y termine eligiendo por el título y no por experiencias pasadas.”

Si bien es un ejemplo de baja implicación, porque se trata de una cena en pareja, esta misma situación se puede recrear en otro estilo de compras, donde ya el riesgo a equivocarse o a tomar una decisión desacertada se paga más caro.

Esto nos lleva a plantear una serie de preguntas que se pretenden responder a lo largo del TFE:

- ¿Es esta teoría sobre la paradoja de la elección una moda o una tendencia de consumo que se debe tomar seriamente?
- ¿Qué estilo de consumidores van a manifestar más esta conducta? A su vez ¿Qué negocios se verán más afectados?
- ¿Cómo deberían reaccionar estos negocios para adaptarse a este cambio? ¿Será necesario un ajuste mínimo en su oferta de productos, o implicará una revisión profunda de sus acciones de marketing para seguir captando y fidelizando clientes?
- Si el cliente se vuelve menos satisfecho ¿Podría producirse un efecto “derrame” sobre otras acciones de consumo, y más aún, sobre otras acciones de su vida cotidiana fuera del rol de consumidor? En otras palabras, estar menos satisfecho como cliente ¿nos afectará en otro ámbito de la vida? ¿o esta teoría solo debe abordarse desde el ámbito del marketing y los negocios?

IIIc. Hipótesis

A manera de *insight* sobre los consumidores, la hipótesis objeto de este trabajo sostiene lo siguiente: la multiplicidad de opciones con las que cuenta una persona a la hora de elegir es a la vez:

- Positiva: porque logra un mayor *bienestar objetivo*, es decir, una elección más acorde a sus gustos y preferencias.
- Negativa: porque logra un menor *bienestar subjetivo*, por el esfuerzo que le insume el

proceso decisorio y por la insatisfacción pos compra que se materializa cuando se evalúan los costos de oportunidad de las opciones no elegidas, por el arrepentimiento, la escalada de expectativas y la auto-culpa.

Bajo este supuesto, el acotamiento de las opciones ofrecidas al consumidor puede resultar una ventaja competitiva en ciertos modelos de negocios, como una forma de reducir esos efectos negativos en la mente del consumidor.

III.d. Objetivos

Objetivo general:

Desarrollar la teoría sobre la paradoja de la elección, testearla en una investigación cuantitativa y determinar a partir de los resultados, que influencia puede tener en las decisiones de marketing y en la re-adaptación de ciertos modelos de negocios.

Objetivos específicos:

- Conocer en profundidad cómo funciona el proceso decisorio del consumidor, haciendo especial hincapié en la fase de elección de alternativas, como disparador de la temática sobre la cual se apoya este trabajo.
- Comprobar si la teoría sobre la paradoja de la elección (Schwartz, 2004) es sustentable en el ámbito del consumidor latinoamericano, a través de una investigación de campo que permita extraer conclusiones sólidas.
- Aplicar los conceptos aprendidos sobre investigación de mercado tanto a nivel cuantitativo, que formaron parte del plan de estudios de esta carrera de especialización.
- Determinar el impacto que los resultados de esta investigación puede causar en ciertos modelos de negocios, y que acciones de marketing se aconsejan realizar para enfrentar este cambio.
- Realizar una crítica a la teoría pura de Schwartz (2004), sobre la base de mi propia experiencia, conocimiento y análisis de los resultados de la investigación.
- Resaltar la importancia que tiene el comportamiento del consumidor, una de las fases

más importantes de lo que se suele llamar “micro-marketing”, en las acciones y planificaciones de marketing de las empresas.

IIIe. Justificación

Justifico la elección del tema que presento en este trabajo ya que tengo un particular interés en la temática abordada.

Creo que es sumamente importante para los empresarios, para los profesionales de marketing y para todo aquel con responsabilidad en la toma de decisiones en el mundo de los negocios entender cómo se comportan los consumidores en general, en cuanto a creencias, aptitudes, motivaciones, percepciones, y en particular en la categoría o categorías en las cuales cada uno de ellos compiten.

La idea de traer a juicio esta teoría innovadora sobre la paradoja de la elección, me permite fusionar el plano académico y puramente teórico, con su evolución en el campo de los negocios, donde ya existen ciertas empresas y rubros o industrias que están percibiendo este cambio y adaptándose en consecuencia.

En base a lo anteriormente expuesto, considero que el propósito de este Trabajo Final es poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva. En este sentido, me propongo investigar y recopilar información, confiando en que el aporte que se hará a la temática elegida será relevante para facilitar la toma de decisiones.

III f. Metodología de elaboración

La metodología para la elaboración del Trabajo Final estará compuesta por:

1. Relevamiento e investigación de bibliografía, documentos y publicaciones online relacionada con la temática planteada.
2. Selección y lectura de la bibliografía y documentos seleccionados.
3. Abordaje de temáticas desarrolladas a lo largo de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva. Entre otras temáticas a abordar, se destacan: Ciencias cognitivas y Ciencias de la complejidad, Teoría de la Demanda y Comportamiento del Consumidor; Inteligencia Competitiva, Apreciación

de situación y Posicionamiento de Investigaciones de Mercado; Comunicaciones Integradas de Marketing; Seminario de Marketing de productos de consumo masivo; Dirección y Gerenciamiento de Marketing Estratégico y Operativo.

4. Asimismo, para cumplir con algunos de los objetivos planteados en los cuales se desea conocer aspectos cualitativos y cuantitativos, se llevará adelante la elaboración de una investigación de campo:
 - a. Universo de análisis: todas las personas de todas las edades, ambos sexos, residentes en Latinoamérica.
 - b. Unidad de análisis: personas de todas las edades, ambos sexos, residentes en Latinoamérica, durante el 19 de Enero de 2016 y el 12 de Febrero de 2016.
 - c. Tipo de estudio: exploratorio cuantitativo. Encuesta auto administrada. Se optará por un envío a través del sitio de internet para encuestas SurveyMonkey®.
 - d. Instrumento de recolección de datos: cuestionario semi-estructurado.
 - e. Tipo de preguntas: cerradas, de alternativas fijas. También se utiliza escala Likert.
 - f. Diseño de la muestra: no probabilística intencionada.
 - g. Tamaño de la muestra: a definir. De acuerdo al relevamiento y el grado de penetración que se logre para obtener respuestas.
 - h. Técnica de análisis de datos: se utilizaran tipos ideales, categorías analíticas.
5. Tanto para el desarrollo del TFE como para la investigación de campo se utilizan lo que Max Weber (1922) denomina “tipos ideales”. Son categorías analíticas a partir de las cuales se pueden comprender las acciones reales como desviaciones del desarrollo esperado de la acción racional. Esta conveniencia metodológica es la que permite comprender los sucesos y darles univocidad. Por ejemplo, el hecho de ser un *maximizador* o un *conformista*, como veremos más adelante en el desarrollo del TFE, no es más que un tipo ideal, que difícilmente se manifieste en los hechos reales, sino que sirve para partir de una base para comprender los diferentes aspectos de la psicología de un consumidor.

IV. Marco Teórico

IVa. Cuando elegimos

Como se ha mencionado en el capítulo dedicado al planteo de la problemática que nos aboca en este Trabajo Final, existe el dogma en las sociedades occidentales y capitalistas, que para maximizar el bienestar de los individuos en una sociedad, es necesario maximizar sus libertades. ¿Y cómo se manifiesta esa “libertad” en términos generales? La respuesta es maximizando las posibilidades de elegir.

Según un estudio realizado por la licenciada Sheena Iyengar (2011), a más de 200 personas en Estados Unidos, el promedio de elecciones que una persona media hace a diario es de 70. Luego realizó un estudio con CEOs de compañías americanas y arribó a la conclusión de que en promedio, hacían 139 trabajos por semana, cada uno de los cuales involucraban muchas “micro-decisiones”. El promedio de tiempo que les llevaba cada una de estas “micro-decisiones” era de 9.5 minutos. Solo el 12% de ellas, les llevo 1 hora o más de tiempo. Vemos como, consciente o inconscientemente, tomamos muchas decisiones a diario, algunas automatizadas, otras simples de resolver y algunas otras de alto involucramiento.

En las sociedades modernas, la libertad no es solo un principio fundante, meramente teórico, sino que todos los esfuerzos conducen a ponerlo en práctica en cada aspecto de nuestras vidas. Y hay facilitadores: gobiernos, empresarios, medios de comunicación, nos estimulan a ser responsables por nuestras decisiones, cada vez con más frecuencia.

Hoy en día, se produce entonces un doble fenómeno:

1. Se elige más: aspectos que antes eran prácticamente dados, e indiscutibles, ahora entran en el abanico de decisiones que tenemos que tomar. Me refiero a modo de ejemplo la elección de Seguro de vida, Plan Médico, Seguro de Retiro, como trabajar, que religión practicar, que identidad queremos tener. Hay en este sentido una clara transferencia de la carga de la responsabilidad sobre las decisiones que tomamos. Dicho en otras palabras, el que maneja el joystick de nuestra vida, por completo, ahora somos nosotros, y nos tenemos que hacer cargo de eso.
2. Se elige sobre más opciones: no solo tenemos que elegir sobre campos que antes nos venían dados, o simplemente, eran mandatos familiares, también tenemos que ponderar muchas más opciones que hace décadas atrás. Hay una abundancia de oferta

que, tal como se adelantó en la introducción a este Trabajo e intentaremos resolver a lo largo de su desarrollo, puede generar efectos negativos en la psicología del individuo, llevándolo a un estado de insatisfacción.

Entonces, cuando el dogma nos dice que para lograr el mayor bienestar de los individuos tenemos que acentuar sus libertades, podemos inferir que se refiere al Bienestar en términos objetivos, pero no en términos subjetivos o psicológicos.

Poder elegir más, y además tener más opciones, seguramente nos llevará a una elección que este más acorde a nuestros gustos y preferencias. ¿Pero al final, nos hará sentir mejor? Probablemente, y por el tipo de personalidad que tengamos, la respuesta es No.

Según estudios realizados por la Asociación de Psicólogos Americanos (en adelante APA) en la década pasada², la gente de los países más ricos es más feliz que la gente de los países pobres. Obviamente, la plata importa. Pero estas encuestas revelaron que la plata no importa tanto como pensaban. Una vez que el nivel de PBI per Cápita de una sociedad se ubica por encima de la pobreza y en un adecuado nivel de subsistencia, los incrementos marginales en el PBI casi no tienen efecto en la Felicidad. Se puede encontrar tanta gente feliz en Polonia como en Japón, por ejemplo, aun cuando el PBI promedio japonés es 10 veces más alto que el polaco.

La forma en que la APA mide la felicidad es a través de una encuesta llamada “Satisfaction with Life Scale”, una encuesta cerrada de tipo Likert, ampliamente difundida.

Ahora, si nos ponemos a evaluar la felicidad no en términos de comparación entre países, sino de un mismo país a lo largo del tiempo, nos encontramos con la misma historia. Vamos a tomar el ejemplo de la sociedad americana, que ha sido cuna del capitalismo y de las libertades en este último siglo.

El PBI per cápita de Estados Unidos se duplicó en los últimos 40 años. El porcentaje de lavavajillas en los hogares subió del 9 al 50%, con aire acondicionado del 15 al 73% ¿Significa que ahora tenemos más gente feliz? No necesariamente.

Es más, desde los años 60 hasta ahora, en Estados Unidos la tasa de divorcio se duplicó, la tasa de suicidio adolescente se triplicó, la tasa de violencia criminal se cuadruplicó, los presos

² Ver Pavot, W.G. & Diener, E: *Review of the Satisfaction with Life Scale*. Nueva York, 8C Griffin, 1993.

se quintuplicaron, la cantidad de bebés nacidos de padres solteros se sextuplicó. Incluso la tasa de depresión clínica, es diez veces más alta que hace 40 años.

Está demostrado que uno de los factores que más influye en la felicidad de las personas, según el psicólogo y escritor David Myers (2000), son las relaciones sociales cercanas. Como dice también aquella famosa película de cine independiente, múltiple premiada, llamada “Into the Wild”: “happiness is only real when shared” (Sean Penn, 2007). Es decir, la felicidad solo es real cuando es compartida.

Personas que están casadas, que tienen buenos amigos, tienden a ser más felices. Personas que participan de comunidades religiosas. Estar conectados con otros parecería ser mucho más importante para el bienestar mental que ser rico.

Ahora, en el contexto de discusión de este trabajo, que son la libertad de elecciones, podemos notar que las relaciones sociales en verdad decrecen la libertad, la elección y la autonomía. El matrimonio, por ejemplo, es un compromiso de fidelidad a una persona en particular que condiciona la libertad de elección sexual y emocional hacia otras personas. Lo mismo con los amigos, la familia, la religión. Las relaciones sociales nos encasillan y nos demandan compromiso y responsabilidad.

Y por lo tanto, lo que parecería ser que más contribuye a nuestra felicidad, las relaciones sociales, nos blindan más que nos libera. ¿Cómo esto puede convivir con el dogma de que la libertad de elección nos lleva a la satisfacción?

Quiero con un corto ejemplo, ilustrar lo mencionado en este capítulo, porque considero que es el punto de partida para comprender lo que se desarrolle en este Trabajo ¿se imaginan comprando un celular en la década de los ´90? ¿Cuántas opciones tenían? Un Motorola StarTac, algún que otro Nokia, Siemens, Ericsson. No había mucho para elegir, por lo que ya tener un celular era considerado un premio. Hoy nos encontramos ante una tienda de celulares, que tiene más de 100 modelos disponibles. Elegimos en función al tamaño, precio, prestaciones, colores, status, etc. Terminamos por comprar uno que está acorde con lo que estábamos buscando, cumplimos nuestras expectativas. Si comparamos lo que hubiésemos conseguido en una tienda de los ´90, y una tienda de hoy, la elección que hacemos es objetivamente mejor. Pero, es probable, que con el tiempo ya ese celular que compramos hoy no nos guste más, o no nos guste como al inicio. Y esto se produce porque hay una escalada de expectativas a encontrar lo que no tenemos, a reprocharnos elecciones que fueron buenas

pero no lo suficiente para encontrar la mejor opción que había en el mercado. Entonces, con el paso del tiempo, nos sentimos más insatisfechos con nuestra compra, y ese estado de insatisfacción se traspola a diversos aspectos de la vida y a la sociedad en su conjunto.

En el próximo capítulo nos adentraremos por completo en explicar cómo funciona el proceso decisorio del individuo, desde un aspecto comercial, haciendo especial hincapié en la etapa de evaluación de alternativas, que es la materia de este Trabajo.

IVb. Como elegimos

En los términos más amplios, una decisión es la selección de una acción desde dos o más opciones alternativas. En otras palabras, para que haya decisión deben existir varias alternativas. Si una persona tiene que elegir entre hacer una compra y no hacerla, o elegir entre las marcas A y B, esa persona está en posición de tomar una decisión. Por otra parte, si el consumidor no tiene alternativas de donde escoger, y se ve literalmente “forzado” a hacer una compra determinada (por ejemplo, medicamentos que debe tomar), entonces esta acción de “no hay opciones” no constituye una decisión.

Se presenta a continuación el modelo de toma de decisiones publicado por Schiffman y Kanuk (1997). Este modelo, que toma la premisa del modelo sistémico, ha servido de base para explicar el proceso decisorio bajo tres componentes básicos: insumo, proceso y producto.



INSUMOS:

El componente de Insumos o Entrada, se apoya en influencias externas, generando Estímulos para activar el mecanismo de reconocimiento de necesidades, y además sirviendo como fuente de información. La interacción del individuo con sus influencias externas es bidireccional, asimilable al famoso concepto de “pull” y “push” en la ejecución de políticas de venta.

Hay situaciones donde el individuo busca esos estímulos, tomando una actitud activa, y otros momentos donde los estímulos, haciendo más honor al sentido de su palabra, influyen en él.

Podemos clasificar a los Insumos en dos grandes grupos:

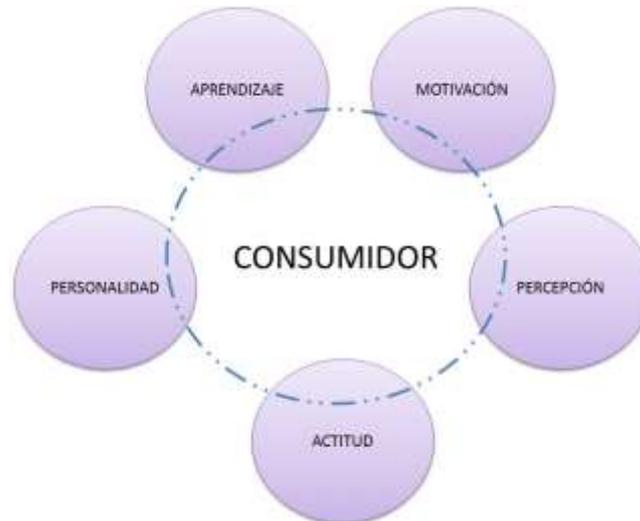
- Los Insumos comerciales, que se materializan en actividades de marketing (4P) de las empresas para alcanzar, informar y persuadir a los consumidores a que compren y usen sus productos. La publicidad en medios masivos, el marketing directo, la venta personal y otros esfuerzos promocionales, la política de precios, y la selección de canales de distribución, son algunas de las actividades más importantes.
- Los Insumos socioculturales, o no comerciales, que ejercen una influencia importante en la medida en que se internalizan y afectan la forma en que los consumidores evalúan, y en último término, adoptan (o rechazan) productos. El comentario de un amigo, de un familiar, la editorial de un radio o de una revista especializada, la clase social y la cultura, subcultura, son ejemplos en este sentido.

PROCESO:

El componente de proceso del modelo tiene que ver con la forma en que los consumidores toman decisiones. El campo psicológico del consumidor representa las influencias internas (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad y actitudes) que afectan los procesos de toma de decisiones (lo que necesitan o desean, su conocimiento de varias opciones de producto, sus actividades de obtención de información, y su evaluación de alternativas)

Antes de adentrarnos en el proceso decisorio en sí mismo, vamos a hacer un análisis sobre que significa cada una de estas influencias psicológicas del consumidor, que sin dudas, es el segundo gran filtro que tenemos a la hora de decidir, luego de recibir las influencias socioculturales.

El campo psicológico del consumidor entonces se conforma de la siguiente manera:



Motivación

Las necesidades que una persona tiene tanto biológicas como psicológicas se pueden convertir en motivación cuando llegan a un nivel suficiente de intensidad como para impulsar a la persona a la satisfacción de la misma.

De acuerdo con Kotler "una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un suficiente grado de intensidad" (2008: 177).

Existen varias teorías sobre la motivación humana, entre ellas la Teoría de la Motivación de Freud y la Teoría de la Motivación de Maslow.

Según Kotler "Freud propuso que los individuos son, en gran medida, inconscientes de las auténticas fuerzas psicológicas que conforman su conducta, y consideraba que el individuo crece y reprime mucho de sus anhelos" (2008: 177).

Es por esto que muchas veces las personas no pueden comprender totalmente sus propias motivaciones, porque aunque adquieran un producto para satisfacer un motivo, también lo puede estar comprando para impresionar a los demás o para sentirse más inteligente o superior.

Con respecto a la Teoría de la Motivación de Maslow³, existen muchas razones por las cuales una persona pueda ser impulsada por necesidades específicas en determinados momentos.

³ Ver Maslow, Abraham H.: *Motivación y Personalidad*. Nueva York, Ediciones Díaz Santos, 1991.

Kotler menciona que “de acuerdo con Maslow las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de las más apremiantes a las menos urgentes. En orden de importancia son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de actualización personal. Una persona trata de satisfacer primero las más apremiantes. Cuando una necesidad importante está satisfecha dejará de motivar a la persona, que tratará de satisfacer la siguiente en importancia” (2008: 179).

Es decir entonces, que la motivación está directamente relacionada a necesidades insatisfechas. Aparece una necesidad, la persona encuentra una motivación para comprar un producto o contratar un servicio. La diferencia entre ambas teorías motivacionales, es que la de Freud apela al inconsciente, y la de Maslow, que es ampliamente difundida en el mundo del Marketing apela a un consumidor consciente, que dirige sus esfuerzos en forma racional.

Percepción:

Una vez que la persona esté motivada, está lista para actuar. Aunque dos personas tengan las mismas motivaciones y se encuentren en la misma situación esto no significa que vayan a actuar de la misma manera, esto porque perciben la situación de distinta forma. Todas las personas conocen un estímulo por el flujo de información que llega a través de los cinco sentidos, los cuales son la vista, el oído, el olfato, el tacto y el gusto. Sin embargo cada uno organiza e interpreta la información de manera individual.

Según Kotler "la percepción es el proceso por el cual una persona selecciona, organiza e interpreta información para conformar una imagen significativa del mundo. Las personas perciben el mismo estímulo de manera diferente a causa de los tres procesos de percepción: exposición selectiva, distorsión selectiva, y retención selectiva" (2008: 179) .

De la exposición selectiva se puede mencionar que las personas están constantemente expuestas a gran cantidad de estímulos. Este proceso de percepción se refiere a que los profesionales de marketing tienen que trabajar mucho para atraer la atención al consumidor. Su mensaje se perderá para la mayoría de los que no forman parte del mercado del producto. Incluso los que están en dicho mercado podrían no registrar el mensaje a menos que sobresalga entre los demás.

Con respecto a la distorsión selectiva, aunque los consumidores registren los estímulos, esto no garantiza que llegarán de la manera en que se había proyectado. Aquí se describe la

tendencia a adaptar la información respecto a un significado personal. Las personas tienden a interpretar la información de manera que apoye lo que ya pensaban.

De la retención selectiva se puede decir que, muchas personas generalmente olvidan lo que aprenden, es por esto que tienden a retener información que apoya sus actitudes y creencias.

Aprendizaje

El aprendizaje es un proceso, es decir, todo el tiempo evoluciona y cambia como resultado de conocimientos nuevamente adquiridos o de la experiencia real. Tanto los conocimientos como las experiencias nuevamente adquiridos sirven como retroalimentación para el individuo y son la base sobre la cual él actúa, sostiene o modifica el comportamiento en situaciones similares en el futuro. En síntesis, el aprendizaje resulta del conocimiento o de la experiencia adquirida.

Según Shiffman "el aprendizaje del consumidor es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento futuro relacionado. Aunque algún aprendizaje sea intencional, una gran cantidad de aprendizaje parece ser incidental" (1997: 201).

El aprendizaje describe entonces los cambios que la experiencia de compra provoca en el comportamiento de un individuo.

Creencias y actitudes

Las creencias y actitudes se adquieren mediante el aprendizaje, lo cual influye en el comportamiento de compra.

En el momento en que el consumidor vaya a realizar la decisión de la compra de un producto, éste tendrá creencias con respecto al mismo, sin embargo estas creencias podrían estar basadas en conocimientos verdaderos o en la fe y podrían o no implicar una carga emocional. El hecho de que el consumidor piense que cierta creencia tenga más o menos peso en el momento de la decisión, entonces podría ser o no importante para la compra final.

Debido a que las actitudes van de acuerdo con el patrón de la persona, es muy difícil cambiarlas, el modificar una actitud implicaría realizar ajustes en las demás.

Las motivaciones, percepciones, aprendizajes y actitudes conforman lo que llamamos el

*mindset*⁴ del consumidor. Para poder fijar un concepto claro y sintético de lo expuesto anteriormente, vamos a figurarlo como un proceso en sí mismo: el consumidor se motiva, percibe, aprende y cree, en ese orden. Es decir, aparece una motivación producto de una necesidad. Busca información y percibe lo que le resulta útil, descartando el resto. Decide la compra y aprende de ella, haciendo una evaluación post compra. Genera creencias producto de estos aprendizajes. Como verán más adelante, para cada etapa del proceso decisorio hay un factor interno psicológico que lo representa, pero a la vez, cada decisión que tomamos, cada experiencia de compra, alimenta esa nube o “mindset” del consumidor. Desde el punto de vista de los profesionales de marketing, intentar cambiar esto es un trabajo a largo plazo.

Antes de desarrollar las etapas del proceso decisorio, es importante aclarar que no todas las decisiones del consumidor exigen el mismo nivel de involucramiento. Si todas las decisiones de compra exigieran un gran esfuerzo, el proceso sería agotador, y dejaría y poco tiempo para otras cosas. En cambio, si todas las compras fueran rutinarias, tenderían a ser monótonas y proporcionarían poco placer o novedad. Podemos entonces distinguir tres niveles específicos de involucramiento, desde el más alto hasta el más bajo:

- Extensivo: cuando los consumidores no tienen un criterio establecido para la evaluación de una categoría de productos o de marcas específicas en esa categoría, o no han reducido el número de marcas que consideran que son un subconjunto pequeño, manejable, lo que en Shiffman denomina “el conjunto de evocación”. A este nivel el consumidor necesita una gran cantidad de información para establecer una serie de criterios con los que puede juzgar marcas específicas y una gran cantidad de información correspondiente a cada una de las marcas que se van a tomar en cuenta.
- Limitado: a este nivel, el consumidor ya ha establecido los criterios básicos para evaluar la categoría del producto y varias marcas en esa categoría. Sin embargo, no han establecido plenamente sus preferencias respecto de un grupo selecto de marcas
- Rutinario: los consumidores tienen cierta experiencia con la categoría del producto y los criterios bien establecidos con los cuales evalúan las marcas. A veces buscan algo de información adicional.

⁴ Al igual que el insight, el concepto de *mindset* también tiene su origen en la psicología y lo que busca es complementarlo. Responde a todas aquellas prácticas que consideramos evidentes, pero cuya naturaleza es aprendida dentro de grupos sociales. Ambos conceptos son herramientas poderosas para capturar verdades del consumidor, el insight es el más profundo de todos. El *mindset*, o estructura mental, toma menos tiempo descubrirlo y tiene poder sobre el consumidor.

El modelo de las 5 etapas del proceso de compra, elaborado por Schiffman:



1. Reconocimiento de una necesidad: el proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce un problema o necesidad. La necesidad puede ser accionada por estímulos internos o externos, y se manifiesta cuando hay una diferencia entre el estado real y el estado deseado del consumidor. En esta fase, sus motivaciones tienen un papel fundamental.
2. Búsqueda de información: una vez detectada la necesidad, comienza a recopilar información sobre los productos o servicios idóneos que satisfagan esa necesidad insatisfecha. Por lo general, la búsqueda se incrementa cuanto más alto sea el involucramiento, como vimos anteriormente. Las fuentes de información del consumidor comprenden cuatro grupos:
 - Fuentes personales: familia, amistades, vecinos, conocidos.
 - Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, distribuidores, empaques, exhibidores.
 - Fuentes públicas: medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores.
 - Fuentes experimentales: manejo, análisis, empleo del producto.

La cantidad e influencia relativa de estas fuentes de información, varía según la categoría de producto y las características del consumidor. Cada fuente de información desempeña una función algo diferente para influir en la decisión de compra. La información comercial, por lo general, cumple una función informativa, y las fuentes personales, una función de legitimación y/o evaluación.

A través de recabar información, el consumidor conoce las marcas que existen en el mercado y sus características. El conjunto total de marcas disponibles es llamado grupo de

conocimiento, o “grupo de evocación”, como mencionamos anteriormente. Algunas de estas marcas satisfarán los criterios iniciales de compra e integrarán el grupo de consideración. Conforme se reúne más información, sólo algunas marcas permanecerán como alternativas importantes y formarán el grupo de alternativas.

En esta fase del proceso y en la posterior, la percepción que tienen los consumidores sobre determinadas marcas o categorías de productos, hace que queden o no excluidas de la consideración final. Por eso, nuevamente, la psicología del consumidor tiene una gran influencia.

3. Evaluación de alternativas: no existe un proceso único de evaluación que utilicen todos los consumidores, en todas las situaciones de compra. Existen varios procesos de evaluación de la decisión. Los modelos que más se utilizan en el proceso de evaluación por parte del consumidor, están orientados en forma cognoscitiva, o sea que ven al consumidor formándose juicios de producto, primordialmente sobre bases conscientes y racionales.

Los atributos que resultan interesantes para los consumidores varían dependiendo del producto.

Se presume que el consumidor tiene una función utilitaria para cada atributo. Esta función describe la forma en que el consumidor espera que la satisfacción proporcionada por el producto varíe con los diferentes niveles de cada atributo.

En el siguiente cuadro podrán ver algunos atributos genéricos que suelen ser considerados, agrupados por categoría:

Categoría	Atributos específicos
Atributos de Costo	Precio de compra, costos de operación, costos de reparación, costos de instalación, rebaja por cambio, probable valor de reventa.
Atributos de Rendimiento	Durabilidad, calidad de materiales, construcción, rendimiento funcional, eficiencia, seguridad.
Atributos Sociales	Prestigio de marca, imagen de estado, popularidad con amigos, popularidad con miembros de la familia, estilo, moda.
Atributos de Disponibilidad	Vendido por tiendas locales, términos de crédito, tiempo de entrega.

El consumidor llega a las actitudes (como juicio o preferencias) hacia las marcas alternativas, a través de algún procedimiento de evaluación.

Es importante mencionar en esta fase que en muchas situaciones de decisión, los consumidores carecen de información sobre las cuales poder basar sus decisiones, y deben emplear estrategias alternativas cuando les faltan elementos. Lo expuesto anteriormente solo es aplicable en una situación de plena información, lo que en la práctica resulta difícil de conseguir.

Hay por lo menos cuatro estrategias alternativas que los consumidores pueden adoptar para enfrentar la falta de información:

- Retrasar su decisión hasta que obtengan la información faltante. Es posible que esta estrategia se utilice para decisiones de alto riesgo.
- Pasar por alto la información faltante, y decidir continuar con la regla de decisión actual, utilizando la información disponible sobre los atributos
- Cambiar la estrategia de decisiones habitualmente utilizada.
- Deducir, es decir “construir” la información faltante.

Sin dudas, esta fase del proceso es la que más tiempo le insume al comprador, y en una sociedad donde abundan las opciones, el efecto puede ser que el comprador termine “decidiendo no decidir”, como veremos en detalle en el próximo capítulo.

PRODUCTO:

4. Comportamiento de compra: una vez recopilada la información, evaluada las alternativas, el consumidor elige y compra el producto. En este punto es importante mencionar que el comprador del producto puede o no, ser el que lo consume, el que lo vivencia. Por eso, la acción de compra (comprador) y la experiencia de compra (consumidor) pueden ser ejercidas por personas diferentes.
5. Evaluación post compra: cuando el consumidor utiliza un producto, evalúa su desempeño en función a sus propias expectativas. Hay tres resultados posibles de esta evaluación:
 - El desempeño real iguala las expectativas, lo que conduce a un sentimiento neutral.

- El desempeño excede las expectativas, lo que conduce a la satisfacción.
- El desempeño es inferior a las expectativas, lo que conduce a la insatisfacción.

Un componente importante de la evaluación post compra es la reducción de la incertidumbre que el consumidor podría haber tenido acerca de su elección. Esto lo hacen adoptando alguna de las siguientes estrategias: toman la decisión como sabia y correcta; buscan anuncios u opiniones que apoyen su elección; intentan persuadir a su círculo de influencia a que compre la misma marca, o dirigirse a otros dueños para confirmar su elección.

El grado de análisis post compra que desarrollen los consumidores, depende de la importancia de la decisión del producto y la experiencia adquirida en su uso. Si el producto satisface las expectativas, es posible que vuelvan a comprar. Mientras que si el desempeño del producto no las satisface, buscarán alternativas más apropiadas. Así, la evaluación post compra “retroalimenta” como experiencia al campo psicológico del consumidor, y sirve para influir en las futuras decisiones relacionadas con el mismo tema.

Este es la fase del proceso en la cual pondremos principal foco en el próximo capítulo, ya que la abundancia de opciones puede tener efectos negativos en la psicología del consumidor a través, por ejemplo, de la escalada de expectativas que esto genera.

El proceso es un embudo

Las cuatro primeras fases del proceso de compra constituyen un embudo, también llamado en marketing “embudo de conversión”. Eso significa que en cada fase hay menos personas que la anterior. Es decir, que entre el número de gente que en un momento siente el deseo de comprar un producto y el número de gente que finalmente lo compra hay una gran diferencia. En cada una de las cuatro fases hay gente que abandona el deseo, y sólo una parte pasa a la siguiente fase. El objetivo del marketing es, precisamente, revertir la situación, e intentar que el número de gente que pasa de una fase a otra sea el máximo posible.

Otra forma de presentar el proceso decisorio, es la que utiliza “Inbound Cycle”, una agencia española de Marketing que lo presenta en un esquema de cuatro letras, cada un representando una etapa del proceso, y al cual le agregaremos una quinta letra que es la “V” de Valoración:



Cada una de las etapas se corresponde, en términos conceptuales, a la que elaboró Shiffman (1997), pero bajo este esquema más ilustrativo que denominaremos AIDAV, podemos entender además que cada etapa insume tiempo, en especial la etapa de Investigación y Decisión, y que la pirámide invertida indica lo mencionado anteriormente respecto al “embudo de conversión”: no todos los consumidores llegan a comprar el producto, y aún menos, a valorar la experiencia.

V. Diagnóstico

La libertad y la autonomía son fundamentales para nuestro bienestar, y en este sentido, poder elegir lo que queremos es la base para esa libertad y autonomía. Sin embargo, aun cuando nuestras sociedades modernas capitalistas tienen más poder de elección que ninguna otra sociedad en el pasado, y por lo tanto, más libertad y autonomía, no nos estamos beneficiando psicológicamente de esta situación.

Antes de adentrarnos en los efectos negativos que tiene la abundancia de opciones a la hora de elegir, es importante remarcar la parte positiva, y en este sentido, poder elegir libremente nos trae tres grandes beneficios:

1. El valor instrumental, de poder tener lo que necesitamos y queremos para nuestras vidas. Elegir es lo que nos permite perseguir aquellos bienes y actividades que mejor satisfacen nuestras preferencias dentro de los límites de nuestros recursos financieros. Uno puede ser vegano, el otro carnívoro. Uno escuchar hip-hop, el otro escuchar música clásica. Podes elegir ser soltero, o casarte. Si elegir estuviese limitado en cierta manera, habría alguien, en algún lugar, que estaría privado de la oportunidad de perseguir aquello que realmente necesita o quiere para su vida.
2. El valor expresivo, de poder decirle al mundo quienes somos, quienes queremos ser, y que es lo que nos preocupa. Esto es cierto aún en cosas tan superficiales como la ropa que usamos, que son una expresión deliberada de gustos, tendientes a dar un mensaje: “soy una persona seria”, “soy una persona sensible”, “soy rico”. O simplemente “uso la ropa que quiero y no me interesa lo que opinen los demás”. Para expresarse uno mismo, se necesita un rango adecuado de opciones. Lo mismo es cierto también en casi cual aspecto de nuestras vidas. La forma en que nos alimentamos, los autos que manejamos, la casa donde vivimos, la música que escuchamos, los libros que leemos, los hobbies que tenemos, las instituciones a las cuales pertenecemos. Cada una de estas elecciones tienen una función expresiva, más allá de su importancia práctica.

Es, en definitiva, la oportunidad de mostrar quienes somos (valor instrumental) y que queremos que los demás piensen que somos (valor expresivo).

Como mencionamos anteriormente, ha habido una transferencia de la carga de la responsabilidad de elegir hacia los individuos, somos nosotros los que ahora tenemos el

control de nuestras vidas. Y esa sensación de tener el control es la que puede jugarlos en contra, si no sabemos administrarla.

Por eso también es importante tener en cuenta, que dentro del mundo de las elecciones, hay dos personalidades de consumidor bien marcadas:

- El *Maximizador*
- El *Conformista*

Elegir implica, en primera instancia, tener una idea clara de tus objetivos y necesidades. Y la primera elección que uno tiene que hacer es entre el objetivo de elegir lo mejor, y el objetivo de elegir algo que sea lo suficientemente bueno. Si uno persigue y acepta solo lo mejor, es un *Maximizador*.

Imaginemos ir de shopping a comprar un sweater. Va a un par de locales, y luego de una hora, encuentra un sweater que le gusta. El color es fantástico, queda bien al cuerpo y la lana le da una buena sensación al tacto. El sweater cuesta 450 pesos. Está todo listo entonces para llevarlo al mostrador y pagar, cuando se acuerda que hay un local a media cuadra que tiene muy buena reputación de precios bajos. Le pide al vendedor que le reserve ese sweater por unas 2 horas porque tenía que hacer una compra urgente, y se va en búsqueda del otro local.

Los *maximizadores* necesitan estar seguros que cada compra o decisión fue la mejor que pudo haber hecho ¿Y cómo uno puede saber que la opción elegida fue la mejor posible? La única manera de saberlo es evaluando todas las alternativas. Un *maximizador* no puede estar seguro que encontró el mejor sweater si no vio antes todos los sweaters. No puede saber si está llevando el mejor precio si no vio antes todos los demás precios. Como estrategia de decisión entonces, maximizar implica llevar adelante una tarea difícil, y más difícil se hace cuantas más alternativas de elección se tiene.

La alternativa al *maximizador*, es ser un *conformista*, o *satisficer* como lo llama Barry Schwartz (2004) en su libro. Satisfacer es enfocarse que es lo suficientemente bueno y no preocuparse por la posibilidad de que haya algo mejor. Un *conformista* tiene criterios y estándares. Busca hasta que encuentra un producto que reúne esos estándares, y en ese punto, para. Tan pronto como encuentra un sweater que encaja con sus estándares de diseño, calidad y precio en los primeros locales que entra, lo compra y se lo lleva. No está preocupado por

mejores sweaters o mejores ofertas en lugares cercanos.

También es importante aclarar que nadie puede ser un absoluto *maximizador*, ya que resulta imposible, siguiendo el ejemplo de los sweaters, probarse todos los que haya, en todos los locales, porque esa decisión de compra llevaría una eternidad. Estamos hablando de un tema netamente aspiracional.

A continuación vamos a presentar el análisis de una encuesta que se ha hecho a 132 personas, residentes en Latinoamérica, de ambos sexos y sin restricciones de edad. Se trata de una encuesta probabilística, cerrada, y con preguntas de tipo Likert, donde se le pide al participante hacer una valoración personal de ciertas afirmaciones tendientes a medir el grado de maximización o exigencia que tienen respecto a ciertos aspectos de la vida, desde los más triviales (como elegir una película, un regalo para un amigo, etc.) hasta los más importantes (como elegir una pareja, un trabajo, etc.).

La encuesta ha sido diseñada tomando como base la que elaboró la Asociación de Psicólogos Americanos (APA) para medir estas dos variables: maximización y arrepentimiento⁵. Se revisó cada enunciado, haciéndolo más concreto y simple de entender, se eliminaron las frecuencias del tipo “a veces”, “suelo”, “siempre”, “nunca”, porque creo que esa frecuencia debe estar manifestada por el participante en la valoración Likert de cada enunciado.

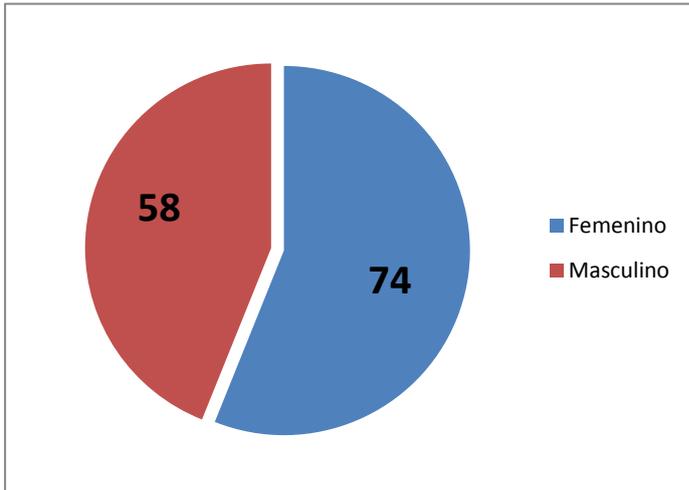
Además, la principal adaptación fue la reducción de la escala Likert original de siete alternativas, a cinco alternativas, y se utilizó un lenguaje más informal para titular cada una de esas cinco valoraciones, de manera de evitar problemas de interpretación por parte de los participantes.

Se trabaja con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 8.5. Esto se llama técnicamente “coeficiente de varianza”.

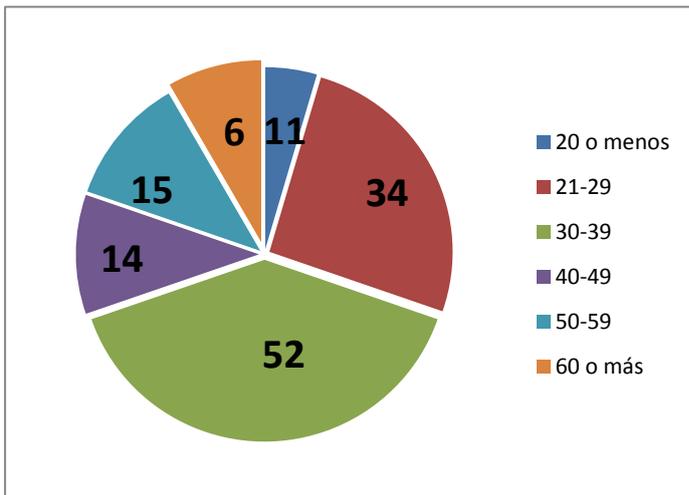
A continuación se presentan las características de la muestra y los resultados:

⁵ Ver Schwartz B., Ward, J., Monterosso, J., Liubomirsky, S., White, K., & Lehman, D.: *Maximizing versus Satisficing: Happiness is a matter of choice*. New York, Journal of Personality and Social Psychology, 2002.

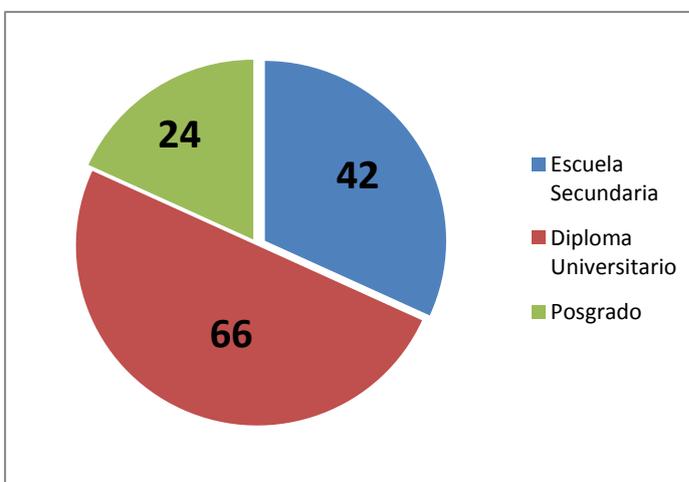
Género:



Rango de Edad:

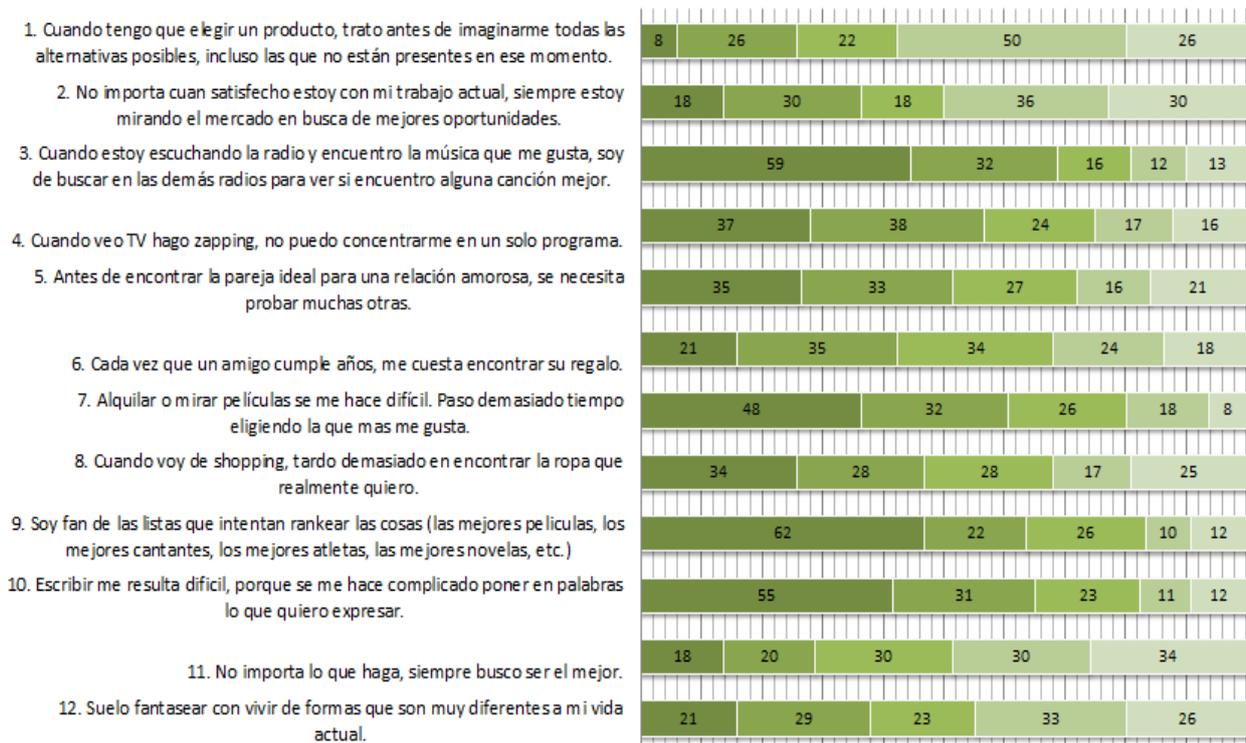


Nivel de Educación:



De los datos demográficos primarios surge que la mayor parte de los participantes pertenece al rango etario de 20 a 39 años (82 casos sobre 132), y tienen al menos estudios universitarios completos (90 casos sobre 132). El porcentaje entre hombres y mujeres se muestra equilibrado.

A continuación, las respuestas a la encuesta sobre maximización, ordenadas de izquierda a derecha, con la siguiente graduación “Muy en desacuerdo”, “Un poco en desacuerdo”, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “Un poco de acuerdo” y “Muy de acuerdo”.



Analizaré a continuación alguna de las afirmaciones:

Afirmación 1: “Cuando tengo que elegir un producto, trato antes de imaginarme todas las alternativas posibles, incluso las que no estan presentes en ese momento.”

Este enunciado es el eje principal de este TFE, porque apunta a la elección de un producto entre un conjunto de alternativas. Es una elección de consumo. Como vimos en el trabajo, la mayor parte de las decisiones se toman en el punto de venta y para eso, hay dos acciones de marketing fundamentales: el *Branding*, que genera *awareness*⁶ de la Marca, y que predispone

⁶ Es el conocimiento específico de una marca por parte del consumidor, a través de uno o varios aspectos de la misma. El objetivo principal del awareness es llevar a la marca al “top of mind” de la categoría, o en otras palabras, ser la primera marca en la mente del consumidor para esa categoría de consumo.

al consumidor diversos atributos de marca y genera esa presencia mental clave a la hora de buscar en una góndola por ejemplo, ya que ante una categoría que no es el fuerte del consumidor, suele ir a las marcas conocidas, y ese “conocimiento” se da traves de las acciones de *Branding*. La otra pata es el *Trade Marketing*, es decir, la presentación y organización de nuestros productos en el punto de venta.

Con una media aritmética de 3,5 (sobre 5) y una moda de 4 (Un poco de acuerdo), se ha verificado que a los participantes les cuesta tomar la decisión de compra, porque repasan físicamente (en el punto de venta) y mentalmente (a traves del conocimiento, la imaginación, experiencias pasadas) todas las alternativas disponibles.

Es la media aritmética mas alta de todas las afirmaciones, y esto marca que somos exigentes para comprar, tendientes hacia la maximización. Una media mas cercana a 1 indicaría un perfil *Conformista*, mientras que una media mas cercana a 5 un perfil *Maximizador*. Esto, como vimos anteriormente, tiene sus pros y sus contras, entre ellos, el hecho de potenciar los efectos psicologicos adversos de una decisión de compra.

Afirmaciones 3, 4, 7, 9 y 10:

Este grupo de afirmaciones tiene las medidas estadísticas (media y moda) mas cercanas a 1, es decir, con un perfil mas *Conformista* que *Maximizador*. Se trata de cuestiones triviales, de segundo o tercer orden de importancia, como elegir un programa de TV, una radio, una película, o simplemente escribir algo. Los participantes se reconocen como mas relajados ante este tipo de cuestiones, y no buscan la mejor opción disponible. Resulta una decisión sabia y sana focalizar nuestros mayores esfuerzos en las decisiones que mas impacto tienen para nuestras vidas.

Afirmación 6: “Cada vez que un amigo cumple años, me cuesta encontrar su regalo.”

Esta afirmación trata de descubrir el perfil que tenemos como “Compradores” de un producto, y no como “Consumidores” del mismo (afirmación 1). Vemos que los participantes muestran un perfil menos exigente cuando se trata de comprar un regalo para otra persona, que cuando lo hacen para ellos mismos. El resultado es una media de 2.9 y una moda de 2 (Un poco en desacuerdo).

Si analizamos esta misma afirmación por Género, vemos que a los hombres les cuesta mas

decidir el regalo de un amigo que a las Mujeres, posiblemente, porque no estén acostumbrados a tener esta responsabilidad cuando están en pareja o simplemente porque no suelen regalar tanto a sus amigos como las mujeres lo hacen.

Afirmación 5: “Antes de encontrar la pareja ideal para una relación amorosa, se necesita probar muchas otras.”

Esta afirmación apunta a saber cuán exigentes somos con nuestras relaciones sentimentales. La media arroja un resultado de 2.7 y la moda 1 (Muy en Desacuerdo). La tendencia es muy similar para hombres y mujeres y también según el rango etario. Vemos que la pareja no se trata como un producto, sino que posiblemente al involucrar mucho más que un simple consumo sino un proyecto de vida, las decisiones tienden a tomarse de forma irreversible.

Afirmación 2: “No importa cuán satisfecho estoy con mi trabajo actual, siempre estoy mirando el mercado en busca de mejores oportunidades.”

Con una media de 3.2 y una moda de 4 (Un poco de acuerdo), es de las afirmaciones que presentó el perfil más *Maximizador*. Si se hace un corte por rango etario, vemos que los participantes de 39 años o menos son todavía más exigentes que los participantes de 40 o más. Esto tiene que ver con el inconformismo y el dinamismo que presentan los más jóvenes en el ámbito laboral, y que también se manifiesta en otros aspectos de la vida. Las famosas generaciones X e Y son los que responden más cercano a 5, mientras que los Baby Boomers tienden a ser más estables laboralmente.

Afirmaciones 11 y 12:

Son dos de las afirmaciones más importantes de la encuesta, en términos generales de vida. Siempre intentar ser el mejor en lo que se hace, e imaginarse vidas diferentes a la que uno lleva.

Son también las que presentan los perfiles más *Maximizadores*. La primera con una media 3.3 y moda de 5 (Muy de acuerdo) y la segunda con una media de 3.1 y moda de 4 (un poco de acuerdo).

La afirmación 11 tiene un perfil más *maximizador* para aquellos con estudios Universitarios y de Posgrado. Los que tienen secundaria completa han contestado, en promedio, con un perfil más *conformista*.

Analisis General:

No hay una tendencia a ser *Maximizador* en todos los aspectos de nuestra vida, desde una decision simple de consumo hasta dejar la vida que tenemos para empezar otra. Somos *maximizadores* en ciertas cosas, y *conformistas* en otras. Esto se puede ver en los resultados de la encuesta, donde los que han contestado con 5 (Muy de Acuerdo) en la Afirmación 1 o 2, no necesariamente contestaron lo mismo en las Afirmaciones 11 y 12.

Nos adentramos ahora en el tema central de este Trabajo Final, que son los seis efectos negativos de la abundancia de opciones a la hora de elegir, cinco de los cuales están relacionados entre sí, y funcionan en forma acumulativa.

Va. Decidir no decidir

Es el efecto negativo instrumental, práctico, de la abundancia de opciones. Lo primero que nos sucede como consumidores cuando nos enfrentamos a una decisión compleja desde el punto de vista de la cantidad de alternativas que tenemos que considerar es la parálisis. Nos bloqueamos y terminamos postergando la decisión, no satisfaciendo la necesidad que había funcionado como disparador de ese proceso decisorio. Imagínense en una tienda electrónica, estamos interesados en comprar una notebook para uso personal. Nos atiende un vendedor muy amable y paciente, nos pregunta que es lo que estamos buscando y le decimos simplemente “una notebook barata, que me permita mandar mails, navegar por internet y usar el office”. Perfecto, el vendedor ya sabe para dónde direccionarnos. Nos explica algunos modelos que nos pueden convencer, y de repente, nos vemos tentados con agregarle más funcionalidades, como: que sea desmontable, que sea ultraliviana, que tenga disco rígido de excelente capacidad, que tenga camarita, etc. Ahora lo que parecía una decisión sencilla se empieza a complicar, porque empezamos a considerar otras opciones que no estaban en nuestra cabeza. Finalmente, el vendedor nos termina presentando alrededor de 20 modelos diferentes, marcas, colores, tamaños, etc. Ahí es donde nos abrumamos y le decimos al vendedor: “bueno gracias, voy a analizarlo mejor y vuelvo”. Este es un ejemplo cotidiano de un consumidor que decidió “no decidir”, y que posiblemente, termine:

- Postergando su decisión de compra por unos meses.
- No comprando el producto, delegando la decisión en otras personas o simplemente resignándose a no consumirlo.

En la pirámide AIDAV que hemos visto en el capítulo anterior, este sería el caso de un consumidor que ha quedado varado en el tercer escalón, el de evaluación de las alternativas. Y las causas de esta deserción son dos:

- No ha establecido claramente sus objetivos, sus necesidades, sus preferencias, fase 1 del proceso. Cuando uno no tiene claro que es lo que va a buscar, es más propenso a sufrir esta parálisis de decisión.
- No ha hecho una búsqueda satisfactoria de información previa a la compra, fase 2 del proceso. Es posible que no haya recibido sugerencias de familiares, amigos, ni haya invertido el suficiente tiempo en internet, o revistas especializadas para comparar precios, marcas y especificaciones. Esto complica aún más la decisión cuando uno no es especialista en el rubro o producto que está interesado.

Vemos entonces que si uno llega a la Fase 3 del proceso, que es la elección de alternativas, con insuficiencias en la fase 1 y 2, la posibilidad de postergar o delegar la decisión es más alta.

Vb. Evaluación de costos de oportunidad

Una de las patas negativas de la abundancia de opciones es que cada nueva alternativa que se descarta genera un costo psicológico, cuyo impacto depende de la personalidad del consumidor. La necesidad de resignar “una cosa por otra” afecta como nos sentimos con las decisiones que tomamos, y más importante todavía, afecta el nivel de satisfacción que tenemos sobre esas decisiones.

Imaginemos el caso de una persona, Carlos, un universitario talentoso que está intentando decidirse entre un trabajo A y un trabajo B. El trabajo A ofrece un buen salario de ingreso, escasas oportunidades de crecimiento, mucha estabilidad y un excelente clima de trabajo. El trabajo B ofrece un salario de ingreso modesto, muy buenas oportunidades de crecimiento, poca estabilidad y un ambiente de trabajo formal y jerárquico.

Mientras que Carlos está evaluando las dos alternativas, aparece un trabajo C. Este trabajo lo llevaría a radicarse en una ciudad que le encanta. De repente el atractivo por el lugar de trabajo, que no había sido considerado anteriormente, empieza a ser importante. ¿Cómo compara trabajo A y B respecto a trabajo C, en este aspecto? ¿Cuánto estoy dispuesto a

resignar de sueldo, estabilidad, crecimiento para poder trabajar en ese lugar que soñaba?

Ahora la decisión se vuelve aún más compleja. Aparece un trabajo D, cuyo lugar de trabajo está muy cerca de su familia y sus amigos, otro tema que Carlos no había considerado ¿cuán importante es esto ahora?. Y encima, la novia de Carlos consigue un muy buen puesto en la misma ciudad que el trabajo A ¿Cuánto peso le tengo que dar a este factor? ¿Cuán seria es esta relación en definitiva?

Al momento de hacer una elección, Carlos se tiene que preguntar a si mismo varias cosas:

- ¿Está dispuesto a resignar sueldo por oportunidades de crecimiento?
- ¿Está dispuesto a resignar jerarquía de puesto por vivir en la ciudad que quiere?
- ¿Está dispuesto a resignar ambos, sueldo y locación, por estar cerca de su familia?
- ¿Está dispuesto por resignar todo lo anterior para estar cerca de su novia?

Los economistas afirman que la calidad de una alternativa dada no puede ser evaluada en forma aislada de las demás alternativas. Uno de los “costos” que forma parte de cualquier opción es el hecho de resignar oportunidades que otra opción hubiese cubierto. Esto es lo que llamamos “costo de oportunidad”. El costo de oportunidad de elegir un trabajo cerca de tu novia es que no vas a estar cerca de tu familia. Cada elección que hacemos tiene un costo de oportunidad asociado.

Desde el análisis económico, el único costo de oportunidad que debemos considerar al tomar una decisión es el que está asociado a la segunda mejor alternativa. Supongamos entonces que las opciones para un sábado a la noche, en orden de preferencia son:

- Cenar en un restaurant
- Pedir delivery en casa y mirar una película.
- Ver un recital
- Salir a bailar
- Cocinar para amigos

- Ir a ver un partido de fútbol

Si vas a cenar a un restaurant, la opción preferida, el “costo” debería ser lo que pagas por la cena más la oportunidad perdida de ver una película en tu casa. De acuerdo a los economistas, en este punto la “contabilidad de costos” debería parar. Lo que no deja de ser un excelente consejo para manejar la respuesta psicológica a nuestras elecciones: prestar atención a lo que estas resignando en la segunda mejor alternativa, en vez de perder energía con lo que resignas en las demás, que de todas formas, nunca hubieses elegido.

Este consejo, sin embargo, es muy difícil de seguir y el motivo es que las opciones que tenemos bajo consideración en general tienen diferentes atributos. Si las personas pensarán las opciones en términos de atributos o cualidades, en vez de un todo, diferentes opciones podrían rankear segundas (o incluso primeras) respecto a cada atributo en particular. Por lo tanto, ir al cine sería la mejor opción para estimular el intelecto. Escuchar un recital la mejor opción para relajar. Ir a ver un partido de fútbol la mejor opción para descargar tensiones, etc. Aun cuando haya una segunda mejor alternativa como un todo, cada alternativa que se rechaza tiene algún atributo deseado que supera a la opción finalmente elegida. Entonces, ir a cenar a un restaurant significa perderse la oportunidad de estimular el intelecto, relajar, hacer ejercicio, descargar tensiones, etc.

Desde el punto de vista de la psicología del consumidor, no del análisis económico, cada alternativa que uno considera genera una oportunidad que se deja pasar, respecto a la opción elegida.

Si uno asume que los costos de oportunidad disminuyen el deseo sobre la opción preferida, y que vamos a sentirlos en muchas de las opciones desechadas, entonces cuantas más alternativas haya para elegir, más grande será la experiencia sobre los costos de oportunidad. Y cuanto más grande es esta experiencia, menor va a ser la satisfacción sobre la opción elegida.

Vc. Arrepentimiento

Cada vez que tomamos una decisión equivocada o encontramos una alternativa que hubiese sido mejor, somos candidatos a sufrir arrepentimiento.

Luego de la decisión de compra, empezamos a tener segundos pensamientos, tratando de

convencernos que las alternativas rechazadas eran mejores que las que elegimos, o imaginando que todavía hay mejores alternativas que no llegamos a explorar. El arrepentimiento disminuye el grado de satisfacción sobre la decisión tomada, aun cuando esté justificado.

Aun cuando existan diferencias en el grado de sensibilidad al arrepentimiento, dependiendo de la personalidad del consumidor, hay ciertas circunstancias que son más susceptibles a generar arrepentimiento, y estas son: el perjuicio de omisión, las pérdidas cercanas, la responsabilidad por resultados y el pensamiento contrafáctico. Explicaré en detalle cada uno a continuación:

Perjuicio de Omisión:

Pongamos el siguiente ejemplo. Pablo tiene acciones de la Empresa A. El año pasado estuvo considerando cambiar sus acciones a la Empresa B, pero decidió quedarse con lo que tenía. Ahora se da cuenta que hubiese ganado \$10.000 más si hubiese cambiado sus acciones a la Empresa B. Por su parte, Jorge tenía acciones de la Empresa B. El año pasado cambió sus acciones por las de la Empresa A. Ahora se da cuenta que hubiese ganado \$10.000 más si hubiese mantenido las acciones de la Empresa B ¿Quién está más arrepentido?

Objetivamente, tanto Pablo como Jorge están en el mismo bote: tienen acciones de la Empresa A y hubiesen ganado \$10.000 más si tuvieran las de la Empresa B.

Pero subjetivamente, Jorge se debe sentir más arrepentido que Pablo. La principal diferencia es que Jorge se arrepiente por algo que hizo (cambiar sus acciones de la Empresa A por las de la Empresa B), mientras que Pablo se arrepiente por algo que no hizo, por dejar pasar una oportunidad. Muchos de nosotros tenemos la percepción también de que nos arrepentimos más de decisiones que no fueron buenas, que de decisiones que no tomamos y hubiesen sido buenas. Esto se conoce como el “perjuicio de omisión”, una forma de evaluar las consecuencias de nuestras “no decisiones”.

Sin embargo, no siempre es así. A medida que pasa el tiempo, el arrepentimiento suele estar más asociado a un acto de omisión, que a un acto de comisión. En una encuesta realizada en EEUU, se les pregunto a los participantes de que se arrepentían más en los últimos seis meses. Los participantes, en su mayoría, identificaron acciones decisiones que no cumplieron sus expectativas. Pero cuando les preguntaron de qué se arrepentían más en su vida, en su

mayoría, identificaron oportunidades que no fueron aprovechadas, decisiones que no se animaron o no supieron tomar a tiempo. Por lo tanto, en el corto plazo, somos más propensos a arrepentirnos por una mala elección de universidad, mientras que en el largo plazo nos arrepentimos de una oportunidad académica desperdiciada. En el corto plazo, nos arrepentimos de un romance, en el largo plazo nos arrepentimos de una oportunidad de romance fallida.

Por lo tanto, vemos que con el paso del tiempo, no le cerramos la puerta “psicológica” a las decisiones que tomamos, sino que además, se nos suman las oportunidades desaprovechadas.

Pérdidas cercanas:

Un segundo factor que genera arrepentimiento es cuan cerca estuvimos de conseguir el objetivo. Pongamos el siguiente ejemplo:

Lucía y Micaela tenían dos vuelos diferentes programados, a la misma hora. Ellas viajaron desde la ciudad en el mismo remis, sufrieron el mismo embotellamiento, terminaron llegando al aeropuerto treinta minutos después de la hora programada para sus vuelos. A Lucía le informaron que su vuelo salió a tiempo, sin demoras. A Micaela le informaron que su vuelo se demoró y terminó saliendo hace 5 minutos ¿Quién de las dos va a estar más decepcionada?

Cuando le presentaron este escenario a un grupo de participantes, el 96% contestó que Micaela debe estar más decepcionada que Lucía. Y podríamos imaginar lo que estaría pensando Micaela en ese momento: “Si Lucía no hubiese demorado en subirse al taxi...”, “Si hubiésemos usado otro camino en vez de la calle principal...”, “Si hubiese bajado antes del taxi y acelerado la marcha...”. Hay muchas formas de imaginarse un resultado diferente al que sucedió.

Cuando se pierde un objetivo por mucho, es difícil imaginarse que unas pequeñas diferencias podrían haber revertido el resultado. Pero cuando se pierde por poco, aparece el arrepentimiento.

Relacionado a este efecto de “cercanía” ¿Quién está más contento, un atleta que ganó la medalla de plata en las olimpiadas (segundo puesto) o un atleta que ganó la medalla de bronce (tercer puesto)? Lógicamente, el segundo puesto es objetivamente mejor que el tercer puesto, por lo que el medallista de plata debería estar más contento que el medallista de bronce.

Pero subjetivamente, esto no siempre es así. Los medallistas de bronce están más contentos que los medallistas de plata. Mientras los medallistas de plata están parados en la plataforma de premiación, probablemente estén pensando que cerca estuvieron de ganar la medalla dorada. Solo un poco más de esto, y un poco menos de esto, detalles, y la gloria máxima hubiese sido de ellos. El medallista de bronce, parado en la misma plataforma de premiación, está pensando que cerca estuvo de no conseguir ninguna medalla. La pérdida cercana de un medallista de plata es el triunfo, mientras que la pérdida cercana de un medallista de bronce es quedarse con las manos vacías.

Estos dos ejemplos nos muestran cómo cuanto más cerca estuvimos de conseguir nuestra meta, más arrepentidos estamos, y por ende, menos satisfechos con el resultado final.

Responsabilidad por resultados:

Otro factor importante de arrepentimiento es la responsabilidad. Si un amigo nos invita a cenar afuera en un restaurante que él eligió, y la comida es mala, nosotros estaremos decepcionados, descontentos, pero no arrepentidos. Ahora pensemos que hubiese pasado si nosotros elegíamos el restaurante. En este supuesto sí, además de todo lo anterior, nos sentiríamos arrepentidos. Muchos estudios han demostrado que malos resultados provocan insatisfacción a ambas personas, pero solo les genera arrepentimiento cuando tienen la responsabilidad en sus manos.

Por lo tanto, cuando las experiencias dependen de nosotros, más arrepentidos estaremos si las cosas no fueron bien. Y esto se ve potenciado por un mundo en donde, como vimos, tendemos a ser cada vez más libres y responsables por cada decisión que tomamos en diferentes aspectos de nuestra vida.

Pensamiento contrafáctico:

Y lo que hace al problema del arrepentimiento aún más grave, es que el pensamiento no está sujeto a la realidad objetiva. El poder de la imaginación le permite a las personas pensar en situaciones que incluso no existen o existieron. Cuando nos encontramos ante la elección de un trabajo que ofrece buenas oportunidades de crecimiento y un trabajo que ofrece un excelente clima de trabajo, podemos fácilmente imaginar un trabajo que tenga las dos cosas. Esta habilidad para crear escenarios ideales nos potencia nuestra capacidad de arrepentimiento. Pensar en términos de un mundo que no es, pero que puede ser o pudo llegar

a ser, se llama “pensamiento contrafáctico”. El remis de las dos chicas del ejemplo, fue por la calle principal, eso es una realidad. Podría haber ido por un camino alternativo, eso es contrario a lo que pasó. El curso que elegí fue un aburrimiento, el curso que descarté fue muy interesante. Eso son realidades. “Si me hubiese levantado un poquito más temprano” o “Si hubiese comprado un vuelo un poco más tarde”. Pensamientos como estos dos últimos invoca circunstancias que son contrarias a la realidad de los hechos.

Psicólogos que han estudiado el pensamiento contrafáctico en profundidad, encontraron que la mayoría de los individuos no siempre se enganchan en este proceso espontáneamente. No solemos sentarnos en la mesa, revolver el café y preguntarnos a nosotros mismos que hubiese pasado en nuestras vidas si nacíamos en Italia en vez de Argentina, o si la órbita terrestre hubiese estado unos millones de kilómetros más cerca del Sol. Por el contrario, el pensamiento contrafáctico suele aparecer con la ocurrencia de un suceso no placentero, algo que produce en nosotros una emoción negativa.

Los pensamientos contrafácticos son generados por experiencias como por ejemplo, una mala calificación en la universidad o en el trabajo, problemas en la pareja, o la enfermedad o muerte de algún ser querido. Y cuando el pensamiento contrafáctico empieza a ocurrir, potencia las emociones negativas, y se arma un círculo vicioso interminable, que puede llegar a derivar en un cuadro de depresión clínica si no es manejado a tiempo.

Hay que hacer también una distinción importante entre pensamiento contrafáctico “ascendente” y “descendente”. El ascendente imagina estados de situación más favorables que el actual. El descendente imagina estados de situación más desfavorables que el actual. En el ejemplo del medallista de plata, si se imagina tropezando y no terminando la carrera estaría pensando en forma “descendente”, y haciendo eso potenciaría su sentimiento positivo hacia la medalla de plata que consiguió. Es solamente el pensamiento contrafáctico ascendente (imaginarse que gana la medalla dorada) el que disminuirá su satisfacción, y como vimos, es mucho más probable que piense en este sentido.

Por lo tanto, teniendo pensamientos contrafácticos descendentes no solo genera satisfacción sino un sentido de agradecimiento de que las cosas no fueron peores. Pero se ha demostrado que las personas no suelen tener este tipo de pensamiento espontáneamente, sino solamente cuando se les pregunta que lo hagan.

El pensamiento contrafáctico es una herramienta muy poderosa, la lección que debemos

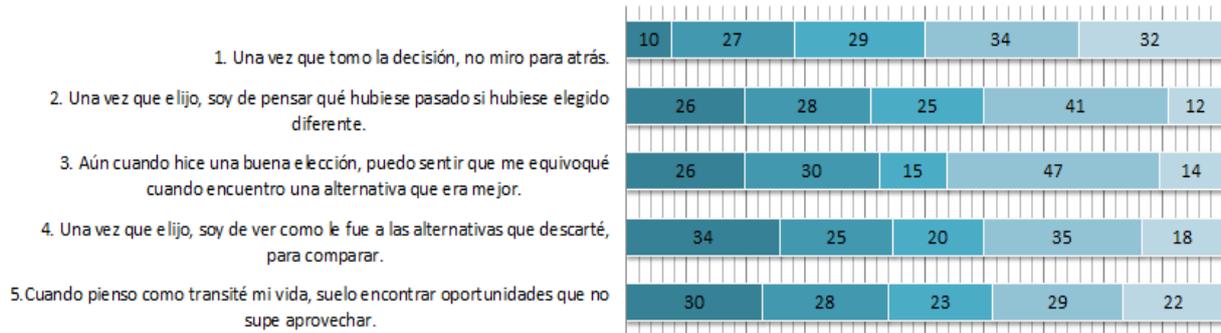
intentar es de generar con más frecuencia pensamientos descendentes. El pensamiento ascendente nos inspira a ser mejores cada día, el descendente a ser agradecido de lo que tenemos. Tenemos que buscar un buen balance entre las dos.

En forma de conclusión, vemos que la abundancia de opciones potencia todos estos factores, que están muy relacionados entre sí en una cadena de causa-efecto y retroalimentación. Cuando ponemos en consideración una decisión que involucra múltiples alternativas, el hecho de que no haya una alternativa que sea la mejor en todos los aspectos induce a las personas a ponderar los costos de oportunidad asociados a elegir la que consideramos nuestra mejor alternativa. Y cuantas más opciones haya, más son los costos de oportunidad que son identificados y mayor las chances de arrepentimiento, que se manifestará a través de pensamientos contrafácticos, y se agravará en el caso de cercanía y responsabilidad por los resultados. Esto es un círculo vicioso del que es difícil salir sino empezamos por identificar el problema y tomar acciones para corregirlo.

También debe quedar claro que el problema del arrepentimiento va a ser más grave en el caso de los *Maximizadores* que de los *Conformistas*. No importa cuán bueno sea algo, si el *maximizador* encuentra algo que era superior, se va a arrepentir de no haberlo elegido en primer lugar. La perfección es la única herramienta contra el arrepentimiento, y esto no es posible de lograrlo en términos objetivos. Para un *conformista*, las expectativas son menores, el arrepentimiento aparece en forma ocasional y por un corto período de tiempo, y la perfección les resulta innecesaria.

Para constatar que esta correlación entre *maximizador* y arrepentido se manifiesta en la práctica, he diseñado una encuesta de las mismas características y con el mismo público objetivo que la primer encuesta sobre maximización, donde a través de 5 enunciados intento poner de manifiesto los diferentes disparados del arrepentimiento, los cuales he desarrollado anteriormente: costos de oportunidad, omisión, responsabilidad, pensamientos contrafácticos y pérdidas cercanas.

A continuación se presentan los resultados:



Afirmación 1: “Una vez que tomo la decisión, no miro para atrás.”

Es la afirmación madre del arrepentido, y por eso ocupa el primer lugar en la lista. Con una media de 2.6 y una moda de 4 (Un poco de acuerdo), muestra que en líneas generales, somos de tomar decisiones irreversibles, o al menos imaginamos que lo son. Esto nos hace menos susceptibles al arrepentimiento, y por ende, a todos los subproductos que se derivan de esta situación. Si analizamos las respuestas por género, se puede constatar que los Hombres, con 35 votos favorables (Un poco de acuerdo, o Muy de acuerdo) sobre 58 posibles, se arrepienten menos que las Mujeres, cuyos votos favorables fueron 31 sobre 74 posibles, es decir, menos de la mitad.

Afirmación 2: “Una vez que elijo, soy de pensar que hubiese pasado si hubiese elegido diferente”

Es una afirmación muy similar a la anterior, pero con la lógica inversa, donde la respuesta “Muy de acuerdo” implica un alto grado de arrepentimiento. Vemos como cambiando la frase y la lógica de la respuesta, los mismos que habían contestado que no miraban para atrás, ahora se reconocen con un perfil más influenciado por los segundos pensamientos. La media sube a 2.9 y la moda es 4 (Un poco de acuerdo)

Afirmación 3: “Aun cuando hice una buena elección, puedo sentir que me equivoqué cuando encuentro una alternativa que era mejor”

Es una afirmación para ilustrar el arrepentimiento por pérdidas cercanas. En este caso, se hace una buena elección, pero se encuentra una que es superior y esto disminuye la satisfacción inicial sobre la opción elegida. La media es de 2.9 y la moda es 4 (Un poco de acuerdo). No hay una tendencia por género ni rango etario que permita sacar una conclusión adicional.

Afirmación 5: “Cuando pienso como transité mi vida, suelo encontrar oportunidades que no supe aprovechar”

La intención es medir el grado de sensibilidad a los pensamientos contrafácticos, en este caso, a través de vidas que no son las actuales y sobre situaciones que ya no se pueden modificar. La media es 2.9 y la moda es 1 (Muy en Desacuerdo), aunque se observa una distribución muy equilibrada de respuestas, sin una tendencia definida.

Análisis general:

Si relacionamos los resultados de esta encuesta de Arrepentimiento, con la encuesta de Maximización, vemos que hay un grupo de 76 participantes que contestaron favorablemente (Muy de acuerdo, o Un poco de acuerdo) la afirmación “Cuando tengo que elegir un producto, trato antes de imaginarme todas las alternativas posibles, incluso las que no están presentes en ese momento”, y de ese mismo grupo hay 53 que también contestaron favorablemente la afirmación “Una vez que elijo, soy de pensar que hubiese pasado si hubiese elegido diferente”. Es decir, un 70% de los que se reconocen como exigentes y *maximizadores* a la hora de elegir un producto o servicio para consumo propio, también muestran un alto grado de arrepentimiento por las decisiones que toman. Verificamos entonces que el *maximizador* es el mejor candidato al arrepentimiento, y que hay un cierto patrón de mutua implicancia entre ambos conceptos.

Vd. Acostumbramiento

Mientras que el arrepentimiento y los costos de oportunidad focalizan nuestra atención en las oportunidades que dejamos pasar, todavía hay mucho lugar para insatisfacción en la opción que finalmente elegimos.

Por una condición humana única e inevitable, muy pocas cosas de nuestra vida son tan buenas como esperábamos. Supongamos que luego de mucho esfuerzo, usted decide comprarse un auto y trata de no pensar en los atributos de los demás autos que dejó pasar. Pero una vez que se encuentra manejando su auto nuevo, la experiencia comienza a sentirse un poco chata. Aparece un arma de doble filo: el arrepentimiento por lo que no eligió, y la insatisfacción por lo que eligió.

Este proceso es conocido como “acostumbramiento” o adaptación. En una frase simple, nos

acostumbramos a las cosas que tenemos y le perdemos el placer y entusiasmo. Este es un proceso inevitable e imprevisible, que no sabemos cuándo puede empezar y que genera sentimientos negativos.

Imaginemos una persona que está corriendo en un día muy caluroso. Después de un par de horas de sol directo en su cabeza, regresa a su casa con aire acondicionado. La sensación fresca y seca del aire acondicionado lo hace sentir espectacular. Al principio se siente enérgico, vigoroso y hasta extremadamente feliz. Pero con el correr del tiempo, ese placer intenso se convierte en un simple sentimiento de confort. Se acostumbra tanto al aire acondicionado que luego de un par de horas ni se da cuenta que está prendido. Cuando vuelve a salir de la casa, ahí se da cuenta que bien estaba con su aire y vuelve a buscar esa sensación inicial. Este es un ejemplo de proceso de adaptación, que como se mencionó, es inevitable y nunca esperamos que pueda llegar a suceder.

Imaginemos ahora una mujer que trabaja por \$10.000 al mes. Le surge una nueva oportunidad de trabajo por \$20.000. Decide cambiarse de trabajo pero a los seis meses la empresa quiebra. Ante esta situación, la primera empresa en la que trabajaba busca repatriarla y le ofrece un sueldo más alto de \$15.000. ¿Va estar contenta con este aumento? ¿Va a sentir realmente que es un aumento? La respuesta es que probablemente no. Su último sueldo de \$20.000 establece en ella un nuevo piso, un nuevo punto de referencia por el cual cualquier sueldo debajo se valoraría como una pérdida. 6 meses antes un aumento de \$10.000 a \$15.000 hubiese sido espectacular, ahora se siente como una rebaja de \$20.000 a \$15.000.

La abundancia de opciones potencia el problema de la adaptación, incrementando los costos en tiempo y esfuerzo, de tomar una decisión. Tiempo, esfuerzo, costos de oportunidad, arrepentimiento, son costos fijos que “pagamos” cuando nos enfrentamos a una decisión, y esos costos se van “amortizando” durante la vida útil de esa decisión. Si esa decisión nos brinda satisfacción por un largo período de tiempo, los costos de haberla tomado son insignificantes. Ahora, si esa decisión nos hace sentir bien por un periodo corto de tiempo, los costos pasan a ser importantes. Tomarse cuatro meses para comprar un equipo de música no está mal si pudiste disfrutar de él durante quince años. Pero si solo sentiste entusiasmo y placer por solo seis meses y después te acostumbraste, vas a sentir que todo ese esfuerzo que hiciste fue en vano y que no valió la pena.

Por lo tanto, cuantas más opciones haya, mayor es el esfuerzo que conlleva tomar una

decisión, y mayor es la expectativa de disfrutar los beneficios de esa decisión. El acostumbramiento, vía reducción drástica de los tiempos de duración de esos beneficios, nos pone en un estado mental de que esos resultados no valieron la pena y acelera el proceso de insatisfacción sobre la opción elegida.

También es importante mencionar que el fenómeno de la adaptación está más presente en aquellas personas que tienden a maximizar sus consumos, que aquellos que se conforman con lo suficientemente bueno. Para los *maximizadores* cada decisión es una inversión de tiempo y esfuerzo grande. Y por eso se sienten más defraudados cuando ven que los beneficios derivados de esa decisión no duran el tiempo esperado.

Ve. Escalada de expectativas

Cuando una persona evalúa una experiencia, están haciendo una o más de las siguientes comparaciones:

- Comparando la experiencia con lo que esperaban que fuera.
- Comparando la experiencia con otras similares que tuvieron en el pasado.
- Comparando la experiencia con la de que otros han tenido.

Cada una de estas evaluaciones hace que la experiencia sea relativa, y puede potenciarla o disminuirla. Si una persona va a cenar afuera, y acaba de leer en una revista especializada lo bien que hablan del restaurante en cuestión, sus expectativas serán altas. Si además hace poco tuvo una cena fantástica en otro restaurante, su estándar de comparación con su experiencia pasada será alto. Y si justo antes de la cena escucho que uno de sus acompañantes hablaba de una comida excelente que había probado el día anterior, su estándar social de comparación también será alto. Dada esta situación, el chef del restaurante tiene un lindo desafío por delante, ya que las expectativas son altas en todo sentido.

Si por el contrario, la misma persona entra al primer restaurante que encuentra porque tiene mucha hambre, y el lugar parece modesto y el menú simple, y además tuvo una cena para el olvido justo el día anterior, y su amigo le contó por teléfono de una comida desastrosa que tuvo, las chances de que salga satisfecho son altas.

Por eso, la misma comida, en el mismo restaurante, puede ser juzgada en forma negativa si

tenemos en cuenta el primer el set de comparación, o positiva si consideramos el segundo.

A medida que nuestro bienestar material y social mejora, también lo hace nuestro estándar de comparación. Tomamos contacto con productos de alta calidad y los que antes nos parecían aceptables, ahora nos parecen de baja calidad. Nuestro punto de referencia crece, y las expectativas y aspiraciones crecen con él.

En ciertos aspectos, la escalada de expectativas es un indicador de progreso. Solo cuando las personas demandan más, el mercado da más. En parte porque los miembros de una sociedad desarrollan cada vez más altos estándares de lo que consideran “bueno”, es porque las sociedades viven mucho mejor en términos materiales ahora que nunca antes, hablando en términos objetivos.

Pero no subjetivamente hablando, porque a medida que nuestro bienestar material crece, las expectativas también lo hacen, y es un círculo vicioso que no nos hace avanzar. Es como el ratón que corre en la rueda, siempre estaremos en el mismo punto. Y lo que hace que tengamos altas expectativas es la abundancia de opciones y el control que ahora tenemos sobre muchos aspectos de nuestra vida.

Otra vez, el *maximizador* tiene más altas expectativas que el *conformista*. Por definición, el *maximizador* es un consumidor de altos estándares.

Vf. Auto-culpa

Cuando los resultados de una decisión, sobre temas triviales o importantes, sobre productos de consumo, trabajos o relaciones amorosas son decepcionantes, nos preguntamos Por Qué. Y al preguntarnos por qué, la respuesta que encontramos es culparnos a nosotros mismos.

Gran parte de este fenómeno de auto-culpa se debe a la libertad que tenemos para elegir la vida que queremos, como nunca antes en la historia. Entonces, si nosotros somos los responsables de nuestras decisiones, cuando fallan, somos también nosotros los culpables. Esto es una consecuencia de todo lo que hemos visto anteriormente, y que termina de minar la psicología de los consumidores.

VI. Propuesta de intervención

A lo largo del capítulo anterior vimos como la abundancia de opciones en nuestras sociedades capitalistas modernas nos da la libertad de expresar quienes somos y quienes queremos ser, pero con un costo muy alto asociado, en términos psicológicos, reduciendo nuestro compromiso y satisfacción con ciertas decisiones de consumo, y en un ámbito más general, con la vida que decidimos llevar. Claro está también, que no todos reaccionamos de la misma manera a estos costos, y que los que más lo sufren son aquellos que hemos descripto como *Maximizadores*.

Dada esta problemática, las empresas y sus departamentos de marketing tienen al alcance una serie de medidas que pueden aplicar en sus estrategias de venta para mitigar estos costos. En ningún caso podrán eliminarlo, porque nace de la misma condición humana el poder de imaginación y de abstraerse de la realidad objetiva de los hechos.

En este capítulo plantearé cuatro grandes acciones a encarar por las empresas, para adaptarse a este nuevo contexto y lograr no solo *awareness*, sino fidelización de sus clientes y prospectos (clientes potenciales):

Via. Cortar

La primera gran acción es que las empresas se sienten a evaluar posibilidades de reducción en su portfolio de productos y *SKUs*⁷. No se trata de un tema de desinversión, sino darle más atención a aquellos productos o variedades de productos que más venden, y discontinuar aquellos productos o variedades que no tienen demanda o no son el foco principal del negocio. Lo que logramos con esto es ofrecer productos de mejor calidad, con mayor diferenciación respecto a la competencia y desde el punto de vista financiero dos grandes beneficios: mayores ventas y menores costos.

Acotar el portfolio de productos de la compañía es una forma de mitigar la sobreoferta de opciones, y es probable que como un subproducto de esta estrategia, los consumidores hagan una evaluación pos compra más satisfactoria de sus productos.

Head & Shoulders, en el año 2005, encaró esta problemática y decidió reducir de 26 a 15 las

⁷ Su significado en inglés es “Stock-keeping unit”. Hace referencia a un artículo específico almacenado en un determinado lugar. A diferencia de un producto, una SKU está entonces vinculada a un lugar específico. Por ejemplo, un libro tiene un SKU diferente para cada librería donde este exhibido el producto.

variedades de su Shampoo contra la caspa. Los resultados fueron muy exitosos, con un aumento en las ventas del 8% y una reducción de costos de producción del 13%.

Pongamos el ejemplo de un restaurante. Durante los últimos 20 años ha habido una tendencia creciente hacia la especialización de las cartas. Es difícil encontrar hoy en día un restaurante de los antiguos, con esas cartas interminables de 9 o 10 hojas doble cara, donde podías elegir absolutamente de todo. Las típicas confiterías le han dejado el lugar a restaurantes que ofrecen una carta acotada de opciones, ofrecen el esquema de “pasos”, o simplemente no tienen carta y el mozo nos cuenta o nos muestra en una pizarra cuales son las opciones de comida para esa noche.

Esto no es casualidad, los dueños de los restaurantes han evaluado que ofreciendo una carta de 5 a 10 platos, en vez de los más de 60 que se ofrecían antes, logran los dos objetivos que mencionamos anteriormente:

- Incremento de ventas: el cliente consume comidas de mayor calidad con materia prima más fresca, más diferenciada, y al no tener el factor arrepentimiento presente (hay pocas opciones de las cuales arrepentirse), se siente más satisfecho con la experiencia y probablemente logren fidelizarlo.
- Reducción de costos: ofrecer menos platos les reduce los costos, se necesitan menos insumos, menos proveedores, y se puede comprar en escala.

No todos los segmentos de negocio son propensos a una reducción de su portfolio de productos. Por ejemplo, la industria farmacéutica difícilmente puede encarar esta acción, porque se mueve dentro de un ambiente regulado y que excede lo estrictamente comercial. Pero otros ejemplos como el que vimos, de un restaurante, una compañía de consumo masivo, tiene en la mano esa posibilidad y los beneficios pueden ser múltiples, tanto para su salud financiera como la salud psicológica del consumidor.

Vib. Concretar

Como vimos en la pirámide AIDAV, a medida que avanzan las etapas del proceso decisorio, más gente queda en el camino: del interés a la compra hay un largo recorrido, y las empresas deben trabajar para que el ratio entre Compradores e Interesados sea lo más cercano a 1 posible.

La Tasa de conversión es una medida analítica fundamental para evaluar la gestión del departamento de marketing, y a esto me refiero cuando hablo de “concretar”.

En un mundo de abundancia de opciones, el escenario se hace todavía más desafiante para los profesionales de marketing. Una acción que se puede tomar es el de brindar un asesoramiento de calidad en los puntos de venta, que los vendedores ayuden a los consumidores a concretar su compra, y no solamente quede en un interés. Para eso necesitamos contar con un staff de vendedores:

- Que conozcan en profundidad la gama de productos que ofrece la compañía.
- Que tengan empatía con el cliente y sepan comprender sus necesidades.
- Que sean concretos y prácticos, generando confianza.

Un interesado que entra a un punto de venta, sea físico o virtual, y que no hizo una correcta evaluación de sus necesidades (Fase 1) ni tampoco una correcta búsqueda de información (Fase 2) puede ser “enderezado” con un asesoramiento de calidad. De otra forma, es muy probable que ese interesado no llegue a convertirse en comprador. Tengamos en cuenta que el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta, por lo que resulta fundamental trabajar en este punto.

Cuando nos acercamos a una sucursal de una medicina prepaga, y queremos contratar un plan, si el vendedor nos cae simpático, nos transmite confianza y nos hace notar que sabe del tema, es muy probable que terminemos contratando alguno de los planes que nos ofrecen. Cuando vamos a un restaurante y el mozo nos hace recomendaciones, nos escucha y nos atiende con eficacia, probablemente volvamos a ese restaurante. Cuando vamos a una tienda de electrónica y el vendedor nos descifra que es lo que realmente queremos, con una forma de indagar directa y sencilla, aun no estando conforme con el producto, es probable que volvamos a comprar en esa tienda.

Estos son ejemplos de que un correcto asesoramiento en el punto de venta permite que esa abundancia de opciones deje de ser un problema en sí, porque son ellos los que harán el trabajo por nosotros. Las empresas deben entonces invertir en la capacitación de sus vendedores, para allanarle el camino al consumidor.

Vic. Clasificar

Gestionar categorías, en vez de gestionar opciones, es otra medida que pueden tomar las empresas a la hora de exhibir sus productos. Esto quiere decir que se debe hacer el esfuerzo para presentar a los productos de una manera simplificada y direccionada, facilitándole al consumidor la experiencia de elegir.

La categorización de los productos en el punto de venta debe hacerse desde la perspectiva del cliente, no del que las define. Por ejemplo, en una tienda de revistas existen 400 publicaciones diferentes, que fueron exhibidas y clasificadas de acuerdo a su precio de lista. Si en cambio, aumentáramos a 600 las publicaciones y las clasificamos según un esquema matricial de “temática de la revista” / “status”, podríamos hablar en vez de 600 publicaciones, de gestionar 15 a 20 categorías diferentes. Estas categorías correctamente exhibidas permiten que el consumidor no se sienta abrumado por la cantidad de publicaciones y junto con un correcto asesoramiento, potenciar su conversión a compra.

Siguiendo el ejemplo de los restaurantes, vemos que aquellos que ofrecen el esquema de “pasos” están combinando no solo un recorte de su portfolio de platos (acción 1) sino también una categorización por instancias de la cena (acción 3). Estas casas suelen ofrecer:

- Primer paso: entrada o antipasti. Dentro de esta categoría, puedes elegir entre 3 o 4 opciones.
- Segundo paso: plato principal. Dentro esta categoría, puedes elegir entre 3 platos de carnes, 2 platos de pasta, 2 platos vegetarianos, y 1 plato especial del día.
- Tercer paso: segundo plato. Dentro de esta categoría, puedes elegir entre 4 o 5 acompañamientos.
- Cuarto paso: postre. Dentro de esta categoría, puedes elegir entre 4 o 5 postres, frutales, calóricos o tortas.

Entonces el cliente tiene que hacer una primera elección muy simple: cuantos pasos voy a consumir, y luego, una elección de mediana complejidad que es que opción dentro de cada paso es la que más me gusta. Además, sumado esto a las recomendaciones y sugerencias del mozo, podemos generar una experiencia culinaria muy satisfactoria.

Clasificar, entonces, simplifica el proceso decisorio y ayuda a gestionar correctamente la exhibición, los stocks, y los procesos administrativos internos.

VId. Condicionar la complejidad

Aun cuando no podamos acotar nuestra oferta de productos, en una situación de compra donde el interesado debe tomar decisiones en diferentes atributos de un producto, ordenarlos de una forma en la cual la complejidad para tomar cada decisión vaya de menos a más, presentando primero los atributos que menos opciones tienen y finalizar con los atributos que más opciones tienen. De esta forma, lo que logramos es “enganchar” al potencial cliente en el proceso de decisión y permitir que se sienta involucrado e interesado hasta las últimas instancias.

Con el siguiente ejemplo práctico vamos a entender mejor de que trata este planteo: supongamos que somos los responsables de marketing de una tienda online de venta de automóviles. El cliente debe elegir sobre 3 atributos: motorización, con 4 opciones; color interior del auto, con 8 opciones; y color exterior, con 56 opciones. Si el portal estuviese ordenado para que el primer atributo a elegir sea el color exterior del auto, luego el color interior, y por último la motorización, es altamente probable que el potencial cliente llegue con dudas y desgastado a la última instancia, porque ha tenido primero que lidiar con la elección entre 56 opciones diferentes, y luego con 8 opciones, que lo han hecho invertir un tiempo demasiado grande en esfuerzo, imaginación, prueba y error. Posiblemente se sienta abrumado al estar en esa posición de elegir entre tantas opciones en un primer intento.

Sin embargo, si ordenamos el portal de manera que las primeras elecciones sean más sencillas que las últimas, vamos a llegar a un cliente más convencido al final del proceso, más involucrado con la compra, y posiblemente, termine generando un interés genuino en el producto. La última etapa del proceso es el llamado inmediato de un agente de ventas calificado, para contarle más detalles y como continuar la operación.

Entonces, ordenar las decisiones del consumidor de pocas opciones a muchas opciones, es una medida que va a traer una tasa de conversión a compra superior que si se lo hiciera de forma inversa.

VII. Conclusión

A través de este Trabajo final se ha intentado integrar conceptos aprendidos en la Carrera de Especialización, elaborar y testear en campo una encuesta de tipo cualitativa para darle un sustento práctico a ciertas afirmaciones y definiciones sobre el consumidor, y elaborar una hipótesis que generara debate y lograra captar la atención hasta el final.

Respecto a este último punto, y a modo de conclusión sobre este ensayo, hemos visto que efectivamente la abundancia de opciones trae efectos psicológicos negativos sobre el consumidor, pero hemos demostrado también que no todos los consumidores son iguales, tienen las mismas motivaciones, ni las mismas estructuras mentales. Hablamos sobre *maximizadores* y *conformistas*, que no son ni más ni menos que categorías analíticas, personas ideales, pero que nos sirvió para entender que:

- No todos sufrimos esos efectos psicológicos con tanta profundidad, me refiero a la parálisis y la insatisfacción de la experiencia de compra producto de evaluar costos de oportunidad, arrepentimiento, acostumbramiento, escalada de expectativas y auto-culpa. Incluso hay personas que pasan por alto esta problemática y llevan una vida mucho más simple y sin grandes expectativas ni remordimientos.
- Aun cuando estos efectos psicológicos nos impacten y mucho, posiblemente ese impacto no se da en todos los campos de la vida por igual. Podemos ser *maximizadores* a la hora de buscar un trabajo, de encontrar una pareja o de elegir una carrera universitaria, pero *conformistas* a la hora de hacer las compras cotidianas o las compras de alto involucramiento. Es decir, no somos ni del todo *conformistas*, ni del todo *maximizadores*. Siempre hay situaciones en donde nos exigimos más y nos perdonamos menos los errores.

Desde el punto de vista de las posibles soluciones para paliar esta problemática, la hipótesis solo hace hincapié en la medida más drástica de todas que es recortar la oferta. Vimos que hay otras tres soluciones más, que actuando en forma complementaria, le pueden dar muy buenos resultados a las empresas. Personalmente, creo que la oferta existe porque el mercado lo demanda, y esa demanda está formada por nosotros mismos. No es cuestión de reducir la oferta de productos, sino más bien, de facilitarle la tarea al consumidor a la hora de decidir, de

allanarles el camino lo más posible. En este sentido, el asesoramiento integral (telefónico, online, en el punto de venta, pos compra) es la medida más acertada.

Las empresas deben invertir cada vez más en capacitar a sus vendedores, a sus asesores de servicio, sea el ramo que fuera. Esta medida es transversal al tipo de negocio o industria. Si además, se puede combinar con una revisión del portfolio de productos (que como vimos no es aplicable a todos los negocios), una categorización adecuada y una forma de presentar el producto desde lo más sencillo hasta lo más complejo, estaremos ante la posibilidad de adaptarnos mucho más rápido a este nuevo contexto de abundancia de opciones y sacarle una luz de ventaja a nuestra competencia.

VIII. Epílogo

No es objeto de este Trabajo Final pero creo útil incluir algunas líneas sobre lo que podemos hacer nosotros como consumidores, como individuos, para mitigar el impacto psicológico de la abundancia de opciones. Luego de haber estudiado la temática en profundidad, estoy convencido de que el cambio empieza por nosotros, y que en ese sentido, tenemos muchas cosas en las que podemos trabajar para vivir más felices con lo que tenemos, no perder energías en cosas que no valen la pena, y no imaginarse mundos que están fuera de nuestro radar de alcance, porque todo esto lo único que logra es que estemos menos satisfechos con la vida que decidimos llevar.

En este sentido, les propongo trabajar en cinco iniciativas que nos van a ayudar a superar esta problemática:

1. Decidir cuándo decidir: debemos aprender a decidir qué elecciones realmente importan en nuestra vida y poner nuestras energías y tiempo en ellas. Involucrarnos a fondo cuando nos tenemos que involucrar, y dejar pasar oportunidades que realmente no interesan. Eligiendo menos, nos vamos a sentir mejor. La propuesta práctica es:
 - Revisen sus últimas decisiones de compra, sean grandes o chicas (comprar una prenda de ropa, un electrodoméstico, un lugar de vacaciones, un trabajo, etc.)
 - Hagan una lista de los pasos, tiempo insumido, fuentes de investigación que llevaron a tomar esas decisiones.
 - Recuerden como se sentían haciendo todo ese trabajo.
 - Pregúntense si todo ese trabajo previo valió la pena respecto al beneficio de esa decisión.

De esta forma, podremos apreciar mejor los costos asociados a cada decisión, y nos hará repensar cuales de ellas valieron realmente la pena o establecer reglas sobre cuantas opciones tenemos que considerar en cada caso, o cuánto tiempo y energía invertir en esa elección. Por ejemplo, podemos establecer la regla de no visitar más de dos locales de ropa cuando vamos de shopping, o no más de 3 lugares cuando planificamos las vacaciones.

2. Mas conformismo y menos maximización: aprender a aceptar el concepto de “suficiente bueno” nos simplificaría la toma de decisiones y nos haría sentir más satisfechos. Hay áreas en las que queremos seguir siendo perfeccionistas, eso no es malo, al contrario, habla de que intentamos superarnos y mejorar nuestro estado de situación actual. Pero ya vimos que ser perfeccionista tiene sus contra indicaciones, y cuanto menos lo utilicemos, más felices vamos a estar con nuestro estado de situación actual.
3. Tomemos decisiones irreversibles: aprendamos a no mirar para atrás cuando tomamos una decisión en nuestra vida, eso nos va llevar a focalizar nuestra energía en disfrutar lo que tenemos (sea una pareja, un trabajo, una familia, etc.) y no lamentarnos por lo que no tenemos.
4. Seamos agradecidos: creo que es la clave para ser felices con nuestra vida, ser agradecidos es ponderar lo que nos rodea y lo que tenemos, es pensar positivamente y sentirnos realmente privilegiados, en un mundo donde hay carencias de todo tipo. No estoy hablando de compararnos hacia abajo, solo de agradecer lo que tenemos, sin dejar de pensar cómo podemos progresar y mejorar nuestro estándar de vida. Una iniciativa que podemos empezar mañana es: anotar en un cuaderno, una vez por semana a la noche antes de dormirnos, cinco cosas de las que estamos agradecidos. Pueden ser cosas importantes, como una promoción en el trabajo, un nuevo romance, un familiar que se recuperó de una enfermedad, o cosas simples como un halago de un compañero, una cena con amigos, un artículo de interés en una revista, etc. Al principio nos va a parecer un ejercicio tonto y sin sentido, pero con el correr de las semanas lo tomaremos en forma automática y nos hará notar esas pequeñas cosas que nos hacen sentir bien y que queremos agradecer.
5. Limitemos nuestra comparación social: focalicemos nuestras expectativas en lo que nos hace felices a nosotros mismos y lo que realmente importa para nuestra vida. La comparación social es un arma muy peligrosa, porque cada individuo es un mundo aparte y no tiene las mismas inquietudes ni los mismos tiempos. Empecemos a indagar nuestros propios intereses, y los de la gente más cercana a nosotros, no nos embarquemos en lo que dijo o lo que tiene el vecino o el compañero de trabajo. Esto es fácil de decir pero difícil de aplicar, hagamos el primer esfuerzo en pequeñas acciones de la vida cotidiana.

Me refiero a iniciativas y no a cambios, porque dar el primer paso siempre es difícil, pero no dejemos de intentarlo, creo que es un esfuerzo que vale la pena correr, porque nos va a llevar a un beneficio demasiado grande: ser mejores personas, irradiar buenas energías y concentrarnos en lo que tenemos y dar el máximo por ello.

IX. Referencias bibliográficas

La información sobre la cual se apoya este trabajo gira en torno a seis libros:

1. Schwartz, Barry: *The paradox of choice: Why More is Less*. Nueva York, Ecco, 2004.
2. Myers, David: *The American paradox*. New Heaven, Yale University Press, 2000.
3. Iyengar, Sheena: *The art of choosing*. Twelve, 2011.
4. Schiffman L.G. & Kanuk. L.L.: *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall, Quinta edición, (1994) 1997.
5. Kotler, Philip & Armstrong, Gary: *Principios de Marketing*. Pearson, Duodécima edición, (1985) 2008.
6. Weber, Max: *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, (1922) 2004.