



## “Los mapas topográficos, bidimensionales, pueden ser muy estéticos pero nos seguimos perdiendo”

*Los elementos que afectan las decisiones de consumo de nuestros clientes, la irracionalidad de sus decisiones, los modelos en que nos basamos para entenderlos y las acciones que podemos tomar para lograr una mayor eficiencia en nuestros planes de marketing.*

**D**urante la época Victoriana filósofos y economistas se referían, sin muchos reparos, a la “utilidad” como elemento que determinaba el bienestar de los individuos. Así la “utilidad” venía a ser una suerte de expresión numérica de la felicidad de los mismos.

La teoría clásica nos dice que los individuos son racionales y maximizan beneficios, por tanto van a elegir (racionalmente) aquella cesta de bienes y servicios que les dé mayor beneficio, dados un conjunto de precios y el nivel de ingreso que tengan.

La teoría también nos dice que los individuos tenemos un precio de reserva para cada bien, es decir un precio por encima del cual no compramos el bien y que ese precio lo tenemos absolutamente claro.

*Pero, ¿cómo medimos la utilidad?, ¿cómo hacemos para ponerle un precio al placer que derivamos de consumir un determinado bien?, ¿qué significa que un vaso con agua me reporte el doble de utilidad que una computadora?, ¿en qué circunstancias?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿es lo mismo un vaso con agua en el desierto que en cualquier otro lado?*

Aunque conozcamos mucho de un determinado bien, es virtualmente imposible expresar la satisfacción que nos causa su consumo en términos de unidades

monetarias, para luego tomar decisiones de gasto.



Inspirado en el libro Predictably Irrational de Dan Ariely, profesor de comportamiento económico de Duke University, y para tratar de poner a prueba algunas de las consideraciones que hicimos al comienzo, me dispuse a examinar 40 individuos, dentro de los cuales incluí universitarios de entre 30 y 60 años para realizar un experimento.

Tomé a 20 individuos y les dije:

Supongan que determinada revista que les interesa mucho les ofrece lo siguiente:

- A) Suscripción para acceder por vía Web: 59 USD por año
- B) Edición Impresa: 125 USD por año

*¿Qué elegirían?*

Aproximadamente el 70% de los respondientes optaron por la opción electrónica a un precio de 59 USD.

Luego tomé la parte restante de la muestra y les dije:

Supongan que determinada revista que les interesa mucho les ofrece lo siguiente:

- A) Suscripción para acceder por vía Web: 59 USD año
- B) Edición impresa: 125 USD por año
- C) Edición impresa más acceso vía Web: 125 USD por año.

*¿Qué elegirían?*

*¡Adivinen qué sucedió!*

Aproximadamente el 80% de los encuestados se vio atraído por la opción C, mientras que solamente el 20% eligió la opción A.

Dan Ariely sostiene que nos es casi imposible asignar valor en términos absolutos, nos focalizamos en las diferencias relativas entre las opciones que tenemos y estimamos el valor de cada opción a partir de la comparación con las otras. Por otra parte, la comparación entre el acceso Web y la versión impresa es “difícil de hacer” mientras que es muy fácil comparar entre la versión impresa y la versión impresa más el acceso Web, (esto facilita



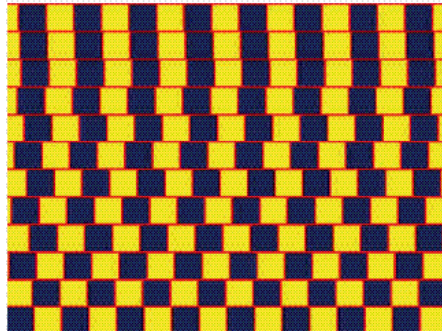
la asignación de valor), claramente la opción C es superior a la opción B.

En otros términos, no sólo comparamos elementos para asignar valor sino que tendemos a comparar elementos que son fácilmente comparables. La imposibilidad que nos plantea Dan respecto de asignar valor en términos absolutos deriva de lo difícil que es asignar un precio a un placer, al margen de que conozcamos el bien en cuestión. Esto me trae reminiscencias de Ernesto Sábato cuando decía que, *"Como en el ajedrez, una palabra no vale por sí sola sino por su posición relativa"* y que por lo tanto, *"sólo un escritor mediocre puede desdeñar ciertas palabras..."*. Algo similar sucede con los bienes y me atrevo a decir, casi con cualquier otra cosa que podamos imaginar.

Supongamos que nos gusta un vino en particular y que al consumirlo nos da mucho gusto y placer, aun así es muy difícil asignarle un valor a ese placer. Por tanto, asignamos un valor a través de la comparación con otros bienes sustitutos (otros vinos similares) y nos basamos en experiencias pasadas.



Entender esto tiene una aplicación rápida a las estrategias de producto y precio. Supongamos que queremos vender un traje a un precio elevado, tal vez lo mejor sea ponerlo junto a otro traje de similares características y atributos, que cueste un 50% más caro que el que queremos vender. Esto hará que los consumidores comparen entre estos dos trajes que son similares y entiendan que el traje que queríamos vender tiene un precio conveniente (porque como dijimos, no solemos asignar valores en términos absolutos sino a través de la comparación con otros bienes similares).

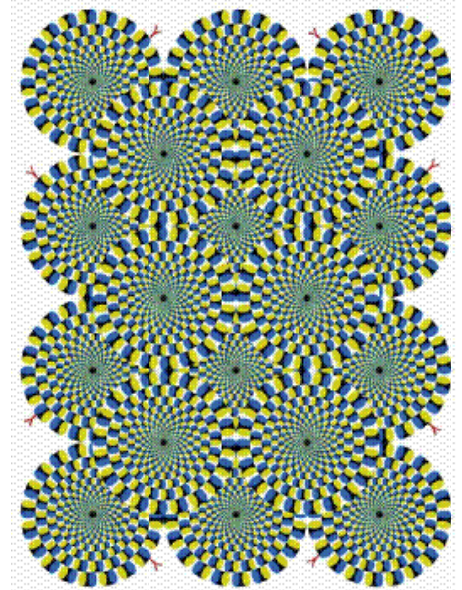


**Las líneas rojas son paralelas pero la disposición de los cuadrados azules hace que percibamos que no lo son.**

Por último, la introducción del "Free" o "Gratis" genera efectos sustantivos en nuestro comportamiento. Según Dan, mientras no introducimos el concepto "Free" los individuos tienden a tomar decisiones con cierto grado de racionalidad en el marco de una comparación calidad-precio. Y de hecho, es posible observar que al bajar los precios de todos los bienes que estemos considerando en el experimento, siguiendo la teoría de la oferta y la demanda, si los precios relativos no varían, la demanda se comporta de la misma forma. No obstante cuando introducimos el concepto "Free", las elecciones cambian y se vuelcan brutalmente hacia los artículos que tienen "Cero Costo". "Esto, muchas de las veces" nos induce a tomar malas decisiones, decisiones irracionales. Piense la cantidad de veces que compró algo que no necesitaba solamente porque traía consigo algún bien de regalo.

¿Cuántas veces usted necesitaba una unidad de determinado bien y terminó comprando dos unidades sólo por el hecho de obtener la tercera gratis?.

*...Cuando introducimos el concepto de "Free", las elecciones cambian y se vuelcan brutalmente hacia los artículos que tienen "Cero Costo". "Esto, muchas de las veces" nos induce a tomar malas decisiones, decisiones irracionales.*



**Si te concentras en un solo círculo verás que están quietos, pero al verlos en conjunto tu cerebro te hará creer que se mueven.**

Supongamos que un comportamiento racional implica orientarnos por aquel bien del cual derivemos un valor neto mayor, entendiendo por valor neto la diferencia entre el valor que el consumidor le asigna al bien y el costo en que tiene que incurrir para comprar ese bien. Supongamos también que un determinado bien (A) tiene un valor de 10 y un determinado bien (B) tiene un valor de 15, y que el costo de (A) es 9 mientras que el costo de (B) es 13. Según el modelo convencional, el consumidor racional elegirá el bien del cual derive un mayor valor neto. En este caso, el valor neto de (A) es de 1 unidad mientras que el valor neto de (B) es de 2 unidades. Si los precios caen en el mismo monto, el valor neto no varía y por tanto, siguiendo el modelo<sup>1</sup>, la elección del consumidor no varía. No obstante, si planteáramos el caso en el que el precio de (A) y de (B) caen en 10 unidades, (A) terminaría siendo "Free" y seguramente los individuos se orientarían por (A).

Todos los individuos tienen temor a equivocarse, a tomar una mala decisión.

<sup>1</sup> Lo que yo llamo Valor Neto puede verse como "Valor Entregado". En cualquiera de los casos, es un modelo que tiene implícitos varios supuestos que de no cumplirse pueden afectar los resultados que del mismo se derivan. En este caso no profundizaremos en el modelo, ya que lo utilizamos sólo como una herramienta que nos permita mostrar otro elemento.





# MANAGEMENT



Parece existir una especie de temor a la "mala compra", este temor está presente siempre, salvo en el caso en que el bien es "Free". Esta variable parece eliminar, la posibilidad del "fracaso" en la compra, por tanto tenemos un sesgo fuerte a volcar nuestras decisiones de consumo en favor de bienes que contienen algún elemento "Free", aunque eso sea irracional.

Los estímulos que provocan los "Free" transforman el patrón de comportamiento de los individuos generando un comportamiento irracional, aunque según Dan Ariely, predeciblemente irracional.

Parece existir una distancia tremenda entre las teorías y las constataciones empíricas, así, asistimos a un escenario lleno de teorías que no logran predecir lo que constatamos empíricamente y un montón de constataciones empíricas que no logran encontrar explicación integral en ninguna teoría. Tal vez el genial W. Leontief, con su matriz Input-Output, buscaba justamente, a través de su análisis intersectorial integral teoría y realidad.

*La variable "Free" parece eliminar, la posibilidad del "fracaso" en la compra, por tanto tenemos un sesgo fuerte a volcar nuestras decisiones de consumo en favor de bienes que contienen algún elemento "Free" aunque eso sea irracional.*

En cualquier caso, supongo que uno de los principales problemas que enfrenta la economía deriva de su carácter de "ciencia deductiva" que hace pensar que se descubren verdades cuando éstas estaban implícitas en las proposiciones

que tomamos como ciertas y que jamás demostramos. Esto tiene mucho que ver con la escuela aristotélica y los silogismos. Consideremos por ejemplo el silogismo clásico que analiza Bertrand Russell en "The Problems of Philosophy":

Todos los hombres son mortales

Sócrates es hombre, por tanto Sócrates es mortal.

*...Uno de los principales problemas que enfrenta la economía deriva del carácter de ciencia deductiva, que hace pensar que se descubren verdades cuando éstas estaban implícitas en las proposiciones que tomamos como ciertas y que jamás demostramos.*

En realidad manejamos la proposición "Todos los hombres son mortales" como cierta y no la probamos nunca, sólo deducimos conclusiones a partir de proposiciones que no somos capaces de probar y creemos estar descubriendo nuevas verdades que eran viejas, o en cualquier caso, que ya estaban implícitas en la proposición no contrastada con la realidad.

La aplicación de este tipo de razonamiento deductivo lleva a errores muy grandes. Suscribo al brillante Ernesto Sábato cuando nos dice en su creación "Uno y el Universo": "Con el método silogístico se cree averiguar verdades nuevas, cuando en el fondo tales verdades están ya contenidas en las premisas que se aceptan alegremente; de este modo todo se convierte en una tautología".

Lo único que realmente sabemos es que determinados hombres son mortales ya que constatamos su muerte, pero no podemos decir que todos los hombres son mortales. De hecho, es más probable llegar a la conclusión de que Sócrates es mortal por la vía inductiva que por la deductiva.

De este modo, muchas veces la economía, basándose en proposiciones falsas deduce elementos no constatables empíricamente, tales como que los individuos tienen un comportamiento racional y deriva conclusiones a partir de lo anterior, cuando la realidad muestra que somos,

al decir de Dan: "predeciblemente irracionales".

Para ser más específicos y materializar lo anterior en términos del tema concreto que estamos tratando, que refiere a las decisiones de consumo de los individuos, podemos decir que la teoría clásica de las preferencias del consumidor asume al menos tres cosas que no se prueban nunca y a partir de las cuales se derivan conclusiones:

A- Supone que es posible comparar dos cestas de bienes y servicios cualesquiera.

B- Supone que cualquier cesta de bienes y servicios es al menos tan buena como sí misma.

C- Supone que si el consumidor piensa que la cesta X es al menos tan buena como la cesta Y y que la Y es al menos tan buena como la Z, piensa que la X es al menos tan buena como la Z.

El punto A) puede parecer trivial, pero no lo es. No siempre es fácil elegir entre dos bienes que son sustantivamente diferentes (recordemos el caso de la revista en sus diferentes versiones).

El punto B) sí es trivial, pero el punto C) ni siquiera responde a algo lógico, la transitiva –que es lo que está por detrás del tercer supuesto– es más bien una hipótesis sobre la forma en que se comportan los individuos para definir sus elecciones.

Esto de los supuestos es algo que está presente siempre y de hecho son necesarios, porque para poder analizar un tema es preciso simplificarlos. Ya tenemos un modelo perfecto que es la realidad, pero es tan diversa que no podemos abordarla tal cual se nos presenta. En cualquier caso imagine a un individuo en busca de un mapa de escala 1 a 1, sería tratado de excéntrico, ¿no?. Entonces el rol de los modelos es simplificar, por tanto no deben ser realistas, pero deben representar correctamente el mundo real -los supuestos deben tener el nivel de realismo acorde a los objetivos que se pretenden-.

Quisiera agregar un elemento más a la discusión:

Para analizar un tema por vez, olvidémonos por un instante la discusión respecto de si es o no razonable, considerar que los individuos pueden tener un precio de reserva para cada bien. Desde mi punto de vista, la elasticidad precio de la demanda (es decir la variación proporcional en la cantidad demandada dada la



variación proporcional en el precio) tiene como principal determinante la distancia que existe entre el precio de reserva de cada consumidor (precio tal que al consumidor le es indiferente comprar el bien o no comprarlo) y el precio del bien en cuestión. Cuanto mayor sea la distancia entre el precio de reserva y el precio del bien, menor será la elasticidad precio de la demanda (menores serán las variaciones proporcionales en las cantidades demandadas dadas las variaciones proporcionales en el precio). Supongamos que un individuo está dispuesto a pagar 300 USD por una máquina fotográfica digital y supongamos, también, que el precio de ese producto es de 150 USD. Por tanto, dado lo anterior, el consumidor comprará el bien en cuestión. Pero si el precio aumenta en 50 USD, el individuo lo compraría de todos modos. Es decir que su función de demanda es rígida para precios que sean menores a su precio de reserva.

Por tanto es fundamental lograr identificar cuál es el precio de reserva de nuestros consumidores. Dados dos individuos con sistemas de preferencias similares, es altamente probable que aquel que tenga mayores ingresos tenga, también, un precio de reserva mayor para un bien determinado.

### **Cuanto mayor sea la distancia entre el precio de reserva y el precio del bien, menor será la elasticidad precio de la demanda**

Esto es así debido a que el dinero, como casi cualquier otro bien que podamos imaginar, tiene rendimientos marginales decrecientes. O en otros términos, la primera unidad que consumimos de un bien nos da mayor utilidad que la siguiente. Supongamos un extremo, imaginemos que ver una película en el cine nos da un determinado nivel de utilidad, tal que estamos dispuestos a pagar una entrada por ella. Pero una vez que terminamos de ver la película: ¿Qué nivel de utilidad obtendríamos por verla nuevamente? Muy baja, ¿no? Así podríamos imaginarnos miles de ejemplos, porque es algo que se aplica a todos los bienes que consumimos.

Cuando tenemos sed tomamos agua, y el primer vaso con agua que tomamos nos da mucha utilidad, pero el segundo ya nos da menos. Lo mismo sucede con el dinero, las primeras unidades de dinero nos dan mucha utilidad, pero a medida de que tenemos más dinero el rendimiento

comienza a ser marginal decreciente, por eso al darnos menos utilidad estamos dispuestos a pagar más unidades de ese dinero a cambio de determinado bien o servicio. Es entonces razonable que, dado un sistema de preferencias, a mayor ingreso tengamos mayores precios de reserva. Y por tanto, nuestra demanda sea más rígida (que la de aquellos con menores ingresos). En cualquier caso, lo relevante es entender la diferencia entre la utilidad total y la utilidad marginal. Si no entendemos esto tampoco podremos entender porqué los diamantes son más caros que el agua, siendo esta última la que nos da más utilidad. Claro que existe una cantidad de agua que sería más cara que una cantidad determinada de diamantes. La clave en la determinación de los precios es la variación en la utilidad dada una unidad adicional de determinado bien. La utilidad marginal de tener una cantidad adicional de diamantes es muy alta porque tenemos pocos diamantes y la utilidad marginal de tener una unidad adicional de agua es baja porque tenemos mucha agua.



*...Lo relevante es entender la diferencia entre la utilidad total y la utilidad marginal. Si no entendemos esto tampoco podremos entender porqué los diamantes son más caros que el agua siendo que esta última nos da más utilidad que los diamantes.*

Esto permite explicar porqué el precio de los brillantes puede ser mayor al precio del agua, y que, al mismo tiempo

sea mayor que la utilidad total de los diamantes.

Y es necesario entender estos factores para entender la determinación de los precios.

*Nuestros consumidores son mucho más consistentes de lo que solemos creer, lo que sucede es que nuestros planes no siempre lo son...y luego nos quejamos.*

Debemos considerar y revisar los supuestos que hay detrás de las teorías económicas que modelan el comportamiento de los consumidores. El propio Milton Friedman –University of Chicago– en sus apuntes cuando impartía la Teoría de la Demanda comenzaba diciendo: “Los deseos, en nuestro análisis, serán considerados como datos”.

Estas teorías suelen ser muy atractivas por su lógica aparente y hasta por su estética matemática inigualable -que al propio Friedman le trajo reminiscencias de los versos de Keats-: “La belleza es verdad y la verdad es bella” y hasta pensar que “todo cuanto sabemos en el mundo es esto y es todo lo que necesitamos saber”.

Pero al mismo tiempo hay que considerar la cuota de irracionalidad que hay en todas nuestras decisiones y las dificultades que enfrentamos para asignar valor monetario a la satisfacción, al menos en términos absolutos. Y hay que tener en cuenta que, como dice Dan Ariely, los consumidores somos irracionales pero predecibles, de forma tal que es posible diseñar portafolios de productos y sistemas de precios teniendo en cuenta la forma en que los individuos toman decisiones y ser más eficientes en nuestros planes.

Nuestros consumidores son mucho más consistentes de lo que solemos creer, lo que sucede es que nuestros planes no siempre lo son...y luego nos quejamos.

*Ec. Antonio de los Campos, PMP*