

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

APLICACIONES DE CONDUCTA DEL CONSUMIDOR

Seminario de título
Ingeniero Comercial
Mención Administración

Autores:

María Eugenia Galeas Varas
Igal Rovner Berant

Profesor Guía:

Enrique Manzur Mobarec, Ph.D.

SANTIAGO, CHILE
2005

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo ha sido mostrar de una forma simplificada los temas más representativos de la conducta del consumidor, mediante ejemplos y experimentos. También se explica la teoría en la cual se basa cada uno de los temas aquí tratados. Pretendemos lograr que los lectores de esta tesis puedan formarse una idea general del tema y entender las implicancias de éste.

Para llevar a cabo esta tesis revisamos una gran cantidad de bibliografía disponible en bases de datos, bibliotecas y tesis anteriores, seleccionando los temas que consideramos que eran los más representativos para lograr el objetivo establecido. Luego de esta minuciosa selección indagamos aún más en cada uno de los temas, para formarnos una visión más amplia acerca de cada uno de ellos y poder dar la mejor explicación posible.

Uno de los filtros utilizados en esta segunda selección de bibliografía fue que en ella, hubiera ejemplos y estudios que ilustraran de forma más práctica y aplicada la ciencia de la conducta del consumidor. Además de esto tratamos de que la información fuera completa, tomando cada uno de los temas desde sus inicios hasta la actualidad, en los casos en que fue posible, para ver cómo habían evolucionado en el tiempo.

Finalmente trabajamos en cada tema según la bibliografía disponible, aportando además nuestros conocimientos adquiridos tanto en esta recopilación como de nuestro aprendizaje durante los años de estudio.

La investigación realizada no tenía el objetivo de probar alguna teoría, sino más bien entregar una visión aplicada de la conducta del consumidor, mostrando que la forma de comportarse de manera irracional que tienen las personas las lleva a tomar decisiones erróneas o apresuradas y que es posible no hacerlo si se logra evitar cometer los típicos errores.

INDICE

Capítulo I : Introducción	5
1 INTRODUCCIÓN	6
Capítulo II : Políticas de Precios	8
2 SEÑALES DE PRECIOS	9
3 RELACIONES DURADERAS	18
4 SEA JUSTO O SUFRA LAS CONSECUENCIAS	27
Capítulo III : Finanzas	40
5 IRRACIONALIDAD EN INVERSIONES	41
6 COMO SACAR PROVECHO A SUS INVERSIONES	48
7 TÉRMINOS CONFUSOS	55
Capítulo IV : Toma de Decisiones	66
8 ESTRATEGIAS PARA UN MAYOR VALOR.....	67
9 DECISIONES RIESGOSAS	78
10 AUTORIDADES Y EFECTOS DE DISPARIDAD	92
11 SEGUIDORES EXITOSOS	102

Capítulo V : Ventas.....	107
12 METIÉNDOSE EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR.....	108
13 SATISFACCIÓN GARANTIZADA.....	117
14 MAYOR CANTIDAD.....	124
15 UNA BUENA IMPRESIÓN.....	133
Capítulo VI: Trampas del Comportamiento.....	141
16 RECUPERAR LO GASTADO.....	142
17 AUTOESTIMA EN LOS NEGOCIOS	148
18 UNA MEJOR ALTERNATIVA.....	156
Capítulo VII: Conclusiones.....	164
19 CONCLUSIONES	165
Referencias.....	168

Capítulo I : Introducción

1. INTRODUCCIÓN

La *teoría prospectiva*¹ se desarrolla aproximadamente en 1974 por Daniel Kahneman y Amos Tversky (1937-1996). Este modelo alternativo a la teoría tradicional estudia principalmente la forma en que las personas actúan frente al riesgo y la incertidumbre. Para esto reemplazan la tradicional función de utilidad por una función de valor. A través de ésta ellos han sido capaces de demostrar que las actitudes de las personas frente al riesgo son muy diferentes cuando se trata de una ganancia a cuando se trata de una pérdida. Esto mismo los ha llevado a explicar la razón de las anomalías que se producen en la vida diaria tanto de las empresas como de las personas. Junto a Kahneman también ha trabajado Richard Thaler, quien se ha dedicado a estudiar el tema de conducta de las personas aplicado en las finanzas, principalmente enfocado en las anomalías que existen en la teoría económica tradicional con respecto a la conducta humana.

El trabajo de investigación de Kahneman, Tversky y Thaler ya lleva 30 años de estudios; sin embargo ellos no fueron los primeros en hacer notar la irracionalidad del comportamiento de los consumidores. Fue Herbert Simon (1916-2001) quien asombró a los economistas al decir que las personas no tenían comportamientos racionales como lo sugiere la teoría económica tradicional. Él hablaba de que la forma de resolver los problemas o sacar conclusiones no siempre es la mejor, ni la más clara, pero que estos se llevan a cabo de todas formas. Esto queda plasmado en 1957 en su propuesta de Racionalidad Limitada, abriendo el paso a los estudiosos de la economía y conductas un nuevo campo, ha servido como desafío para modelar y encontrar explicación a la conducta de los consumidores en todo tipo de ámbitos; en la vida, las relaciones, las inversiones, etc.

Durante años hemos estudiado modelos y teorías económicas que explican comportamientos ideales de empresas, sociedades y personas. Estas teorías analizan mundos perfectos, extremos e irreales; en los cuales, además habitan personas racionales. Sin embargo, esto dista mucho de la realidad. Día a día nos encontramos

¹ Prospect theory

con que las personas tomamos decisiones irracionales y muchas veces, quizás la mayoría de ellas, actuamos sin pensar.

Hace más de un año, en el curso de Conducta del Consumidor, fue que nos topamos con una teoría, que no sólo hacía notar las falencias de las teorías económicas comúnmente estudiadas, sino que además describía lo que sucede en la realidad y por qué. Las personas definitivamente no somos racionales, muchas veces nos equivocamos en nuestras decisiones y no pensamos con profundidad al momento de actuar, muchas veces lo hacemos por intuición o por comportamientos aprendidos en el transcurso de nuestras vidas. Todo esto y además el porqué de nuestro comportamiento, es lo que descubrimos en la teoría prospectiva.

Al ir estudiando la teoría y viendo los ejemplos desarrollados en la realidad, nos fuimos interesando cada vez más en el tema. Muchas veces resulta cómico estudiar las conductas y darnos cuenta que hacemos lo mismo y que no es porque esté mal, sino que simplemente es porque así somos las personas. Además notamos que no es mucho lo que se sabe del tema, ya que por ejemplo las mallas curriculares de las Universidades no lo incluyen y si lo hacen es sólo en cursos electivos en los cuales no todos se inscriben.

Creemos que si todos supiéramos un poco más sobre este tema podríamos sacar provecho para no cometer muchos de nuestros errores y aprender a tomar mejores decisiones. Esto no solo a nivel personal, sino que también a nivel de empresas, organizaciones o la sociedad en general.

En las siguientes páginas se muestran casos y ejemplos que han sido extraídos de estudios y experimentos, de manera de explicar las aplicaciones de la teoría prospectiva.

Capítulo II : Políticas de Precios

2. SEÑALES DE PRECIOS



SEÑALES DE PRECIOS

Los consumidores no conocen con certeza los precios de los productos que adquieren. La dificultad de recordar el valor de cada producto en las tiendas que frecuentan, le otorga a éstas la ventaja de manejar los precios y de influir en la decisión del comprador. Haciendo pequeñas variaciones en el precio y avisando de manera correcta se puede influir en el precio de referencia del consumidor persuadiéndolo de la conveniencia del producto. Estas acciones son conocidas como señales, y permitirán incitar al cliente a realizar la compra.

Jonathan es un fiel jugador de Tenis. Junto a sus amigos se reúne todas las semanas practicar este deporte. Su raqueta ya está algo vieja y decide cambiarla por una más moderna. Se dirige a comprar una y al entrar en la tienda se da cuenta de lo baratas que están las pelotas de tenis, y aprovecha de llevar un tarro de 3. Luego comienza a comparar las raquetas de la tienda y ve una que cumple con sus requisitos a \$70.000 pesos, él piensa que los precios de la tienda son muy convenientes y decide comprarla. Cuando se está yendo del centro comercial, justo al lado de la salida, ve una tienda deportiva y alcanza a divisar su raqueta a \$50.000 pesos.

Precio de Referencia

Cuando los consumidores están por tomar una decisión de compra, se cuestionan si el precio del producto es favorable o no. Para esto deben recordar sus experiencias de compra realizadas con anterioridad en otras tiendas para formar en su mente un precio de referencia. Éste les sirve de comparación con el que se presenta en el producto en mira y es clave en la decisión que se tome.

Este precio basado en experiencias previas puede también verse afectado por factores externos como precios promocionales (Biswas y Blair, 1991). Como los consumidores podrían no recordar los precios pasados, forman el precio de referencia usando precios actuales de productos similares.

Los procesos de recolección de información para generar el precio de referencia tienen dos orígenes, el interno y el externo. El precio de referencia interno es creado en la mente del consumidor, por experiencias anteriores y por medio de juicios personales, basándose en la observación pasada del entorno.

La información recolectada del entorno compone el precio de referencia externo. Está basado en precios anunciados por las distintas tiendas, publicidad de los productores, precios de lista sugeridos y precios de referencia internacionales, entre otros. Los minoristas tienen la posibilidad de influir en este precio de referencia usado por el consumidor, sugiriendo información en el punto de compra.

Desinformación de los Consumidores

En un estudio realizado por P. Dickson y A. Sawyer (1990), los encuestadores se colocaron en los pasillos de un supermercado fingiendo ser empleados de éste. En el momento en que un comprador ponía un producto en su carro de compras, el encuestador le preguntaba su precio. Menos de la mitad de los clientes supo responder correctamente los precios de los productos. La mayoría dio precios inferiores a los reales y algunos ni siquiera se atrevieron a dar una estimación.

Se podría pensar que esta desinformación de las personas es una barrera para el consumo, pero no lo es. Un cliente que trata de decidir la compra de un producto tiene las siguientes opciones: comprarlo en ese lugar, buscar otro más barato en la tienda, ir a otra tienda y comparar precios o aplazar la compra con la esperanza de que bajen su precio. Es por esto que para tomar una buena decisión se debe tener información de los otros productos, los precios de las otras tiendas y los precios que habrá en el futuro, de manera de establecer un precio de referencia. Aunque gran parte de esta información es fácil de obtener, generalmente los consumidores no recuerdan o no están dispuestos a realizar este tipo de análisis cada vez que adquieren un producto, por lo que recurren a la creación de un precio de referencia externo. Tomando en cuenta la información disponible en su entorno, así como de la persona que les vende, establecerán si el precio de compra es conveniente. Los consumidores se apoyan en el

vendedor, teniendo la confianza de que éste les dirá si están pagando un buen precio o no.

Los vendedores directa o indirectamente estarán transmitiendo señales sobre si el precio es alto o bajo. Estas señales son técnicas de marketing muy comunes y frecuentemente utilizadas por los minoristas. Son herramientas muy eficaces para generar confianza en el cliente y persuadirlo de adquirir el producto o servicio. Pero si se usan de forma inadecuada pueden causar daños severos a la empresa.

Señales

Carteles de Oferta

La señal más directa que usan los vendedores son los carteles de oferta. En estos se indica el precio rebajado de los productos con la palabra “Oferta”. Varios estudios realizados con catálogos de compra por correo, a estudiantes universitarios y en tiendas de minoristas, revelan que si se coloca la palabra “oferta” junto a un producto y sin siquiera cambiar el precio de éste, la demanda se incrementa en más de un 50% (Anderson y Simester, 2003).

No es un costo mayor ubicar este tipo de carteles en los productos, y en general las tiendas no se comprometen a un determinado nivel de descuentos, pudiendo convertirse en una acción deshonesta. Varios casos de este tipo han originado conmoción por mostrar precios en oferta que no lo son.

La razón de porqué los clientes siguen confiando en los carteles de oferta se debe a que generalmente son precisos. Es tan poco frecuente que los carteles se ubiquen con los productos que no están rebajados, que su uso aún es válido. A los vendedores no les conviene abusar de esta herramienta, pues en el momento en que el cliente se da cuenta que todos los días están los productos rebajados, se va a percibir como un engaño lo que originaría desconfianza en la tienda y en este tipo de señales. Estudios en supermercados de Chicago revelaron que colocar carteles en más del 30% de los productos, disminuía la eficacia (Anderson y Simester, 2003). Es por esto que

hay que tener en cuenta que se debe tratar con cuidado esta señal, pues el exceso puede disminuir la demanda.

El mal empleo de estos carteles puede ser una razón para que la tienda enfrente una demanda legal. De hecho varias tiendas en EEUU han tenido que enfrentar este escenario. La argumentación de estas demandas suele ser el incumplimiento de la legislación estatal sobre precio engañoso. La Comisión Federal ha desarrollado regulaciones ante esta práctica, obligando a los minoristas a pagar multas hasta US \$ 200,000.

Precios que terminan en 9

Una segunda señal muy eficaz es la de fijar un precio que acabe con 9. Aunque pareciera que esta señal no tiene influencia en los clientes, su efecto es sorprendente. La teoría económica nos dice que ante un aumento en el precio, la demanda debería disminuir. Pero en un estudio realizado sobre un catálogo de ropa de mujer, fue posible aumentar la demanda en un 30% subiendo el precio de un vestido, de US \$ 34 a US \$39. Cuando se cambió el precio de US \$34 a US \$44, la demanda permaneció igual. Se han obtenido resultados similares en otro tipo de productos, como en comestibles (Anderson y Simester, 2003).

Este efecto no está limitado a los números enteros. En una investigación realizada con una empresa de ropa, se enviaron dos versiones de catálogos de ropa de mujer. La primera incluía los precios que terminaban en US ¢00 y la segunda con precio que finalizaban en US ¢99. Los profesores descubrieron que había una mayor probabilidad de compra en las personas que habían recibido la segunda versión (US ¢99). Luego de ajustarse a esta señal, la empresa aumentó sus ingresos en un 8% (R. Schindler y W. Kibarian, 1996)..

La explicación para este efecto es que un precio que termine en 9 funciona de la misma manera que un cartel de oferta, dándoles a los clientes la señal de un buen precio.

El uso del número 9, es ocupado en algunos casos de la misma forma que los carteles, es decir, solamente para artículos con descuentos, como lo hacen J. Crew y Ralph Lauren.

En otras tiendas se ocupa esta señal sin límite, aplicándose a la totalidad de los artículos, sin importar si están rebajados o no.

El uso combinado de precios terminados en 9 y carteles de oferta, disminuye la eficacia de las señales, ya que el cartel de oferta indica el descuento por lo que agregar esta segunda señal no tiene gran relevancia.

Productos de referencia

El consumidor común no recuerda con facilidad los precios de una gran mayoría de artículos. Es por eso que en el momento de ingresar a una tienda es tan difícil saber si algo está más barato o más caro que en otra. La solución para este problema es ocupar productos de referencia, los cuales una persona sí recuerda su precio debido a que lo utiliza de manera más frecuente. El valor de una lata de Coca-Cola es un claro ejemplo, que sirve de referencia para determinar si el nivel de precios de una tienda es alto o bajo. Si una persona desea adquirir un producto poco familiar y está indeciso en el precio, fijarse en un producto como la Coca-Cola, puede ayudarle a aclarar el escenario. De la misma forma ocurre con las pelotas de tenis, en una tienda deportiva. Si el precio de las pelotas es bajo, el cliente asumirá que los demás productos, por ejemplo las raquetas de tenis, también están valorizados a un nivel bajo. Por el contrario, si están muy caras, la persona no dudará en visitar la tienda de al lado.

Las tienda pueden sacar provecho de los productos de referencia, fijando precios bajos e incluso asumiendo pérdidas en productos de este tipo, con el fin de dar una percepción de precios bajos en los demás productos. Esta pérdida en los resultados puede ser compensada por un aumento en los precios de los productos que no son adquiridos con tanta frecuencia.

Para elegir un producto de referencia se debe elegir uno que sea popular y complementario. A diferencia de los carteles de oferta y precio terminados en 9, esta estrategia se usa solamente en artículos cuyos precios sean conocidos.

Seleccionar correctamente los productos de referencia más populares aumentará la probabilidad de que los consumidores conozcan su precio y permitirá que el minorista obtenga descuentos por volumen. Eso explica por qué las tiendas tienen productos no muy sofisticados con precios económicos.

Los productos complementarios también son exitosos productos de referencia. Best Buy, vendió el DVD de la película Spiderman a un precio bajo lo normal, obteniendo pérdidas. El objetivo de esta política fue aumentar el tráfico en la tienda y aumentar la demanda en equipos de DVD, lo que dejaba un resultado positivo para la empresa.

Se debe tener cuidado con usar precios bajos en productos conocidos cuyo precio pueda atribuirse a tendencias del mercado. Si es conocido en el mercado que los chips computacionales están a precios muy bajos, el consumidor no considerará la señal.

Es muy difícil que se generen problemas legales a partir de esta señal ya que los minoristas no están prometiendo que al ponerle precios bajos a las pelotas de tenis, van a hacer lo mismo con los demás productos; es decir, no aseguran ningún tipo de nivel de precios, por lo que no es posible culparlos de injusticia o engaño.

Precio Garantizado

Esta técnica consiste en prometer igualar o mejorar el precio del competidor. Se le garantiza al cliente que él va a pagar el precio más económico.

La política de igualación de precios consiste en que si el competidor baja el precio de un producto se le devuelve la diferencia del precio pagado por el cliente si éste realizó la compra dentro de un período establecido, por ejemplo, durante los treinta

días anteriores. De esta forma los clientes se ahorran la comparación de precios y se aseguran de tomar una buena decisión.

Esta política inspira confianza en los clientes pues les da la percepción a los clientes de que la tienda que la aplica tiene los precios más bajos. Pero ciertos estudios indican lo contrario. J. Hess y E. Gerstner (1993), llegaron a la conclusión de que esta política de igualación de precio reduce las diferencias de precios entre las tiendas, quedando similares para los productos comunes, pero indican que esta conduce a niveles de precios más altos.

Se podría decir que la igualación de precios está dirigida a los competidores más que a los clientes, en realidad es una manera más sutil de amenazar a las demás empresas.

Una política muy relacionada es la de “nación favorecida” que se pacta entre las empresas. Se hace la promesa a los clientes de que no se venderá más barato a los demás clientes. Esto puede resultar atractivo pues un consumidor tiene certeza de que se le ofrece el mejor precio existente, pero esto también se asocia a precios más altos.

La garantía de igualación de precios es utilizada cuando casi no existe conocimiento de los precios del minorista. No es apropiado para una empresa que tiene niveles de precios más altos que los de la competencia.

Algunos minoristas imponen restricciones para disminuir la probabilidad de hacer valer la garantía. Pero esta acción no es conveniente pues es difícil que los clientes no se den cuenta de que la política de devolución es difícil de cumplir. El uso de pequeñas diferencias en los productos dificulta que el cliente reclame el cumplimiento de la política de igualación de precio. Esto es comúnmente usado en el mercado de electrodomésticos, donde se usan distintos modelos para productos casi sin diferencias. Si los clientes se dan cuenta de esto, la política de igualación de precios será menos eficaz.

Evaluando resultados

Para lograr buenos resultados se deben aplicar las señales de manera sistemática. Es necesario evaluar y medir los efectos de las señales de precios incluso antes de ponerlas en práctica. Definir qué productos deben usarse con señales y cuantos son incógnitas críticas para obtener beneficios. Tener en cuenta el impacto que pueden tener a largo plazo es esencial.

Los expertos de marketing suelen concentrarse en la percepción del cliente en el precio en vez de la calidad, siendo que es simple estudiar las percepciones de calidad, variando el uso de las señales de precios y pidiéndoles retroalimentación a los clientes.

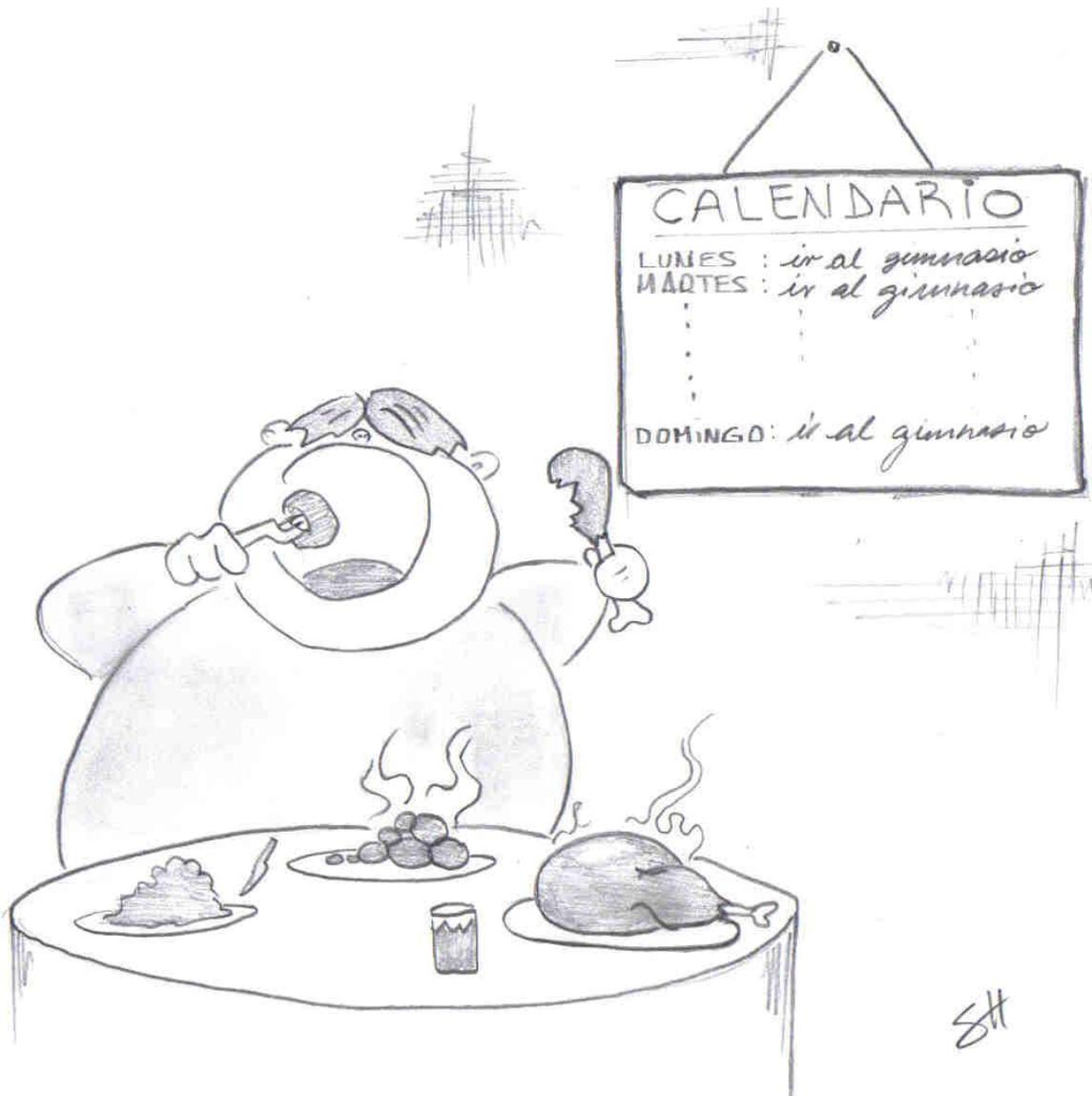
Tomar las decisiones de una forma corporativa puede ayudar a hacer más eficiente la señal. Si varios departamentos de una tienda ocupan señales sin coordinarse, éstas pueden ser ineficaces.

Los consumidores confían plenamente en las señales situándose en una posición vulnerable con respecto a las tiendas. Aunque puede ser tentador engañar al cliente, esto puede ser altamente perjudicial pues podría crear desconfianza en el cliente hasta el punto de realizar demandas legales.

Se debe buscar el equilibrio entre cultivar una imagen de precios favorable y mantener la calidad deseada, pues existe la percepción de que los productos de bajos precios tienen menor calidad. Si se trata de productos enfocados en calidad se podrían utilizar estas señales para productos de temporadas anteriores o con fallas.

Al manejar bien las políticas de señales, la empresa podrá contar con la confianza del cliente, convenciéndolo de que encontrará las mejores ofertas en ese lugar.

3. RELACIONES DURADERAS



RELACIONES DURADERAS

Las políticas de precios son esenciales en la demanda de los productos o servicios. Es por eso que al momento de establecer los precios, los ejecutivos deben pasar horas tratando de concluir cuales son los indicadores para obtener un mejor resultado. Al definir las políticas de precios, se debe tener claro si el objetivo de la empresa es que se logre la venta del producto, o más bien si se quiere lograr una relación duradera con el cliente.

Políticas de precios

Lo deseable para una empresa es siempre poder mantener a los clientes y esto solamente se logra dejándolos satisfechos con el producto y por supuesto definiendo las políticas de precios que incentiven a los clientes a usar el producto o servicio nuevamente.

Mary y Bill se inscriben en un gimnasio y se comprometen a una membresía de un año. Bill paga la cuota anual por US \$600 en el momento de ingresar al club, mientras que Mary decide pagar mensualmente US \$50. ¿Cuál de los dos asiste con más frecuencia al gimnasio?, ¿Quién es más probable que renueve su membresía?.

La teoría racional diría que actuarían de la misma forma, ya que los dos están pagando el mismo monto a cambio de los mismos beneficios. Pero no será así. Bill sentirá la necesidad de recuperar su gasto y es por eso que en los primeros días frecuentará considerablemente el club. Este sentimiento de recuperar lo pagado que en un principio lo motiva a ejercitar, se irá desvaneciendo con el tiempo lo que influirá en su asistencia al establecimiento. Algo similar ocurrirá con Mary, pero con la diferencia que al comienzo del siguiente mes deberá pagar nuevamente su cuota, sintiendo que debe hacer valer su dinero desembolsado por segunda vez. Recordará el costo cada mes y por lo tanto realizará más ejercicio durante el año en comparación a Bill. El club luego se beneficiará de Mary, ya que es más probable que ella renueve su membresía para el año siguiente.

En este caso la forma de pago influyó considerablemente en el comportamiento de ambos clientes y de la frecuencia de consumo del servicio. Generalmente los ejecutivos tratan que las personas no perciban los costos del producto o servicio con para poder hacer la venta, y no se preocupan del consumo del cliente, siendo ésta una variable importante para las siguientes compras.

Es más probable que las personas consuman un producto cuando asumen su costo, es decir, cuando sienten el desembolso de dinero. Pero las prácticas comunes de políticas de precios como pagos anticipados, entradas de temporadas y precios de paquetes que sirven para ocultar lo gastado por el cliente, disminuyen la probabilidad de uso del producto por el comprador. Los ejecutivos ocupan estas tácticas sin considerar que su impacto en el consumo va a influir en el aumento de ventas en un corto plazo por sobre la retención a largo plazo del cliente.

La Psicología del Consumo

Uno de los primeros pasos para construir una relación de largo plazo con los clientes es lograr que ellos utilicen y consuman los productos que ya compraron. Estudios indican que el uso del producto en un corto plazo determinará si los clientes repetirán su compra para el siguiente período (Gourville y Soman, 2002). Los clientes de un club que asisten más de cuatro veces a la semana son más propensos a renovar su membresía que los que asisten sólo una. Los televidentes que usan el servicio de cable frecuentemente estarán más dispuestos a renovar su contrato el siguiente año que los que lo ocupan ocasionalmente.

En los negocios que venden suscripciones o membresías, como las revistas o clubes deportivos, la retención del cliente es vital. Pero mantener a estos es difícil. Muchísimas revistas tienen ratios de renovación del 60% o menos, y los clubes retienen solamente al 50% de sus miembros cada año.

A medida que la competitividad se intensifica y el costo de adquirir un cliente aumenta, la clave de un resultado positivo a largo plazo es estar seguro que los clientes realmente usan los productos y servicios que compran.

El consumo además ayuda a establecer costos de cambio. En el negocio de software, las compañías hacen más dinero en vender las actualizaciones que vendiendo la aplicación inicial. Una vez que los clientes empiezan a familiarizarse con la aplicación y a usarla deben elegir si comprar la actualización o hacer el tedioso cambio a otro sistema. Las compañías de software que no son utilizados por los clientes, pierden la oportunidad de retenerlos en un largo plazo.

En los negocios de doble-ingreso, el consumo no deja de ser relevante. Los estadios deportivos, teatros de cine y conciertos tienen dos fuentes de ingreso. Las entradas al evento y la comida, bebidas, estacionamiento, recuerdos, etc. Si los poseedores de entradas no asisten a los eventos, está segunda pero importante fuente de ingreso desaparecerá.

El consumo es importante para cada negocio que se basa en la satisfacción del cliente para generar ventas repetitivas y un efecto positivo de *word-of-mouth*². Para productos como los libros y vinos, los clientes no comprarán nuevamente si no los ocupan en una primera instancia. De hecho es difícil pensar en un negocio en el cual el consumo no hace la diferencia.

Es más probable que una persona consuma un producto si está consciente de su costo. Esto es conocido como efecto de costos hundidos, que se refiere a que los consumidores se sienten obligados a usar los productos que pagaron para evitar sentir que perdieron el dinero gastado. Es un hecho que los consumidores consideran los costos hundidos cuando deben decidir sobre cursos futuros de acción. Richard Thaler (1980) da como ejemplo a este efecto, que un hombre que se une a un club de tenis y que paga una cuota de US \$300 para ser miembro por un año. Después de dos semanas jugando, se da cuenta que tiene una lesión de codo, pero el hombre continúa jugando ya que no quiere perder sus US \$300.

² Efecto Boca a Boca: Clientes transmiten a sus cercanos sobre un beneficio obtenido de un producto o servicio.

Se ha demostrado también que el consumo se produce por su costo percibido más que por su costo real (Gourville y Soman, 2002). La manera en que se pone el precio al producto puede influir enormemente en la percepción del cliente. Algunas políticas de precios resaltan los costos percibidos del pago de un producto mientras que otras los encubren. Algo tan simple como el sistema de pago puede influir en este sentido. Una transacción de US \$10 en efectivo se siente distinta que una de US \$100 en efectivo. Darse cuenta del dinero que está pagando y recibiendo el cambio, hace que el comprador esté más atento a la magnitud de la transacción. En cambio un pago de US \$10 con una tarjeta de crédito es casi indistinguible a uno de US \$100, ya que ambos se realizan firmando un pedazo de papel.

Las personas son más capaces de recordar el costo de los productos si lo pagaron en efectivo que si lo hicieron con tarjeta de crédito. En un estudio hecho a una compañía de teatro, el ratio de no asistencia era diez veces mayor en la gente que pagaba con tarjeta de crédito que en la que pagaba en efectivo (Gourville y Soman, 2002).

¿Cómo cobrar los bienes y servicios?

Las compañías frecuentemente tienen discreción sobre cuando cobrar los bienes y servicios. Algunos negocios demandan el pago en o cercano al momento en que el producto es consumido, como en la comida rápida o el cine. Otros negocios requieren del pago de forma más adelantada al consumo (conciertos, eventos deportivos). Finalmente algunos negocios permiten que los clientes paguen mucho después del que el producto es adquirido, así como lo hacen compañías de productos electrónicos.

Las empresas deciden el tiempo de cobro de acuerdo a sus necesidades financieras o consideraciones de demanda. Los pagos que ocurren cercanos al momento de consumo aumentan la atención del costo del producto, impulsando la probabilidad de consumo. En contraste los pagos hechos mucho antes o mucho después de la compra reducen la atención al costo del producto y decrece la probabilidad de ser usado.

En una encuesta (Gourville y Soman, 2002) realizada en el museo de Ciencia de Chicago se determinó el efecto del tiempo de cobro en el consumo. A ochenta personas se les situaba en un escenario hipotético en que hace seis meses ellos habían reservado una entrada al teatro por US \$50 e iban a pagarla el día anterior a la obra. Al día siguiente se despertaban con gripe. Se les preguntó si se quedaban en casa o iban al evento. El 60% de las personas dijo que irían al teatro. Ellos no estarían dispuestos a perder los US \$50 que pagaron el día anterior. Le presentaron un escenario parecido a otras ochenta personas, pero a este grupo se les dijo que ellos habían pagado la entrada seis meses antes en vez del día anterior. El 30% de las personas encuestadas dijo que iría al teatro estando con gripe. La diferencia entre los dos escenarios fue el momento de pago. Esa diferencia fue suficiente para reducir la suposición en un 50%. Este estudio demuestra lo crítico que puede ser el momento de cobro en el consumo de un producto o servicio.

Otra práctica usada es el precio en paquetes. De esta con esta técnica se puede aumentar la demanda a corto plazo por los productos y servicios pero también se puede reducir el consumo. Por ejemplo, en otra encuesta realizada por Gourville y Soman (2002) en Colorado, se les presentó a un grupo de cien personas dos escenarios. A los primeros cincuenta se le dijo que están en unas vacaciones de ski de cuatro días. El día que llegaron compraron cuatro tickets diarios a las pistas de ski por US \$40 cada uno. En la mañana del último día luego de la larga lluvia de la noche anterior que empeoró el estado de las pistas, un amigo sugiere la idea de que en vez de esquiar, se podrían ir temprano para ahorrarse el tráfico camino a casa. Se le presentó el mismo escenario al segundo grupo pero con una importante diferencia. En vez de comprar cuatro tickets de US \$40, ellos adquirieron un pase para cuatro días por el valor de US \$160. Se les preguntó a ambos grupos que dijeran las posibilidades de esquiar ese día nombrando un número en una escala de uno a diez donde uno era “definitivamente no voy a esquiar” y diez “definitivamente si voy a esquiar”. El promedio de las respuestas del primer grupo fue 7.0, siendo una alta posibilidad de esquiar ese cuatro día. El promedio del segundo grupo fue de 3.3 indicando bajas posibilidades de esquiar. Los dos escenarios fueron financieramente idénticos, la diferencia fue la agrupación del precio de los tickets que influyó en el consumo considerablemente. Entonces se puede decir, que es más fácil darse cuenta del costo de un producto en una transacción individual que en una agrupada. La relación directa de los precios individuales con los beneficios,

hacen que el costo del producto sea más obvio, creando un efecto fuerte de costos hundidos y una alta probabilidad de consumo.

Gourville y Soman (2002) probaron además en un festival de Shakespeare en el que se presentaban cuatro obras. Algunas personas compraron tickets para una obra, otras para dos o tres y el resto para las cuatro obras. El ratio de inasistencia para los que compraron sólo para una obra fue de 0,6% (casi todos fueron). Esto aumentó para los que compraron dos entradas (3,5%), fue aún más para los de tres obras (13,5%) y alcanzó un 21,5% para los que compraron para el total de las cuatro obras. Se podría argumentar que el alto ratio de inasistencia para los que compraron más de una entrada se debió a aburrimiento o insatisfacción, pero analizando los que fueron a la primera obra, se mantuvieron los patrones. Comparado con el 0,6% de los que compraron sólo para una obra, los de dos, tres y cuatro obras tuvieron ratios de inasistencia de 2,8%, 7,8% y 15,8% respectivamente. Por lo que la agrupación de las entradas ocultaba el costo de cada una, teniendo el mismo efecto que los tickets pagados por adelantado.

Sin poder conectar los costos con los beneficios los compradores de varias obras, trataban cada una de sus entradas como si fueran gratis. Con esta baja presión de costo hundido, muchos de los clientes no quisieron usar las entradas que habían previamente pagado, reduciendo la probabilidad de repetir la compra de entradas para la siguiente temporada.

Cambios positivos, tomando en cuenta el consumo

Los administradores pueden manejar de manera más eficiente sus operaciones anticipando las demandas, ocupando los ratios de las distintas formas de compras (agrupadas o individuales, compras pagadas al momento o de anticipación). Como en el caso del teatro, puede pronosticar los ratios de inasistencia y así manejar de mejor manera los costos, y de la misma forma como lo hacen las aerolíneas, podría sobrevender en proporción al ratio esperado de inasistencia cuando este pueda ser alto.

Otro curso de acción sería manejar los ciclos de cobro de manera tal que la demanda por el bien sea más uniforme a lo largo del año. Como sucede en el caso de

los gimnasios en que hay periodos del año más preferidos por la gente y en que la asistencia y la inscripciones al club aumentan de manera considerable, al punto en que puede ser insatisfactorio para cada cliente. Esto se puede solucionar haciendo contratos por plazos distintos a un año, ya sea a 10 ó 14 meses con algún tipo de descuento, así se quiebra el ciclo de las renovaciones en ese periodo específico. El resultado sería una demanda más uniforme y un aumento en la satisfacción del cliente.

Los ejecutivos tienen la posibilidad de usar sus políticas de precios para motivar el consumo. Quizás la forma más dramática de hacer esto, es vinculando los pagos de manera más cercana a los beneficios. Para eventos de grandes proporciones en que se necesita contar con una demanda previa a la preparación de éste, generalmente se cobra el total de la entrada con meses de anticipación. Lo que se sugiere es dividir ese pago de manera tal que el consumidor lo pague en cuotas y por lo tanto vaya recordando su costo y así hayan más posibilidades de que asista al evento y por supuesto a los posteriores. Además ayudaría a los clientes a organizarse mejor financieramente.

Algunas compañías ven los precios en paquete o agrupados como una herramienta necesaria para promover la venta inicial pensando que si los separan perderían la venta. La recomendación sería separar los precios psicológicamente. Es decir, resaltando los costos de los ítems individualmente después que el pago fue realizado. Las agencias de viajes podrían informar de los costos de cada servicio de un paquete vacacional. Algunos restaurantes podrían poner los precios de los platos en la carta además del que está en el menú diario, para que así los clientes puedan saber cuanto sale cada uno. Esto aumentaría la probabilidad de consumir los beneficios por los que realmente pagaron.

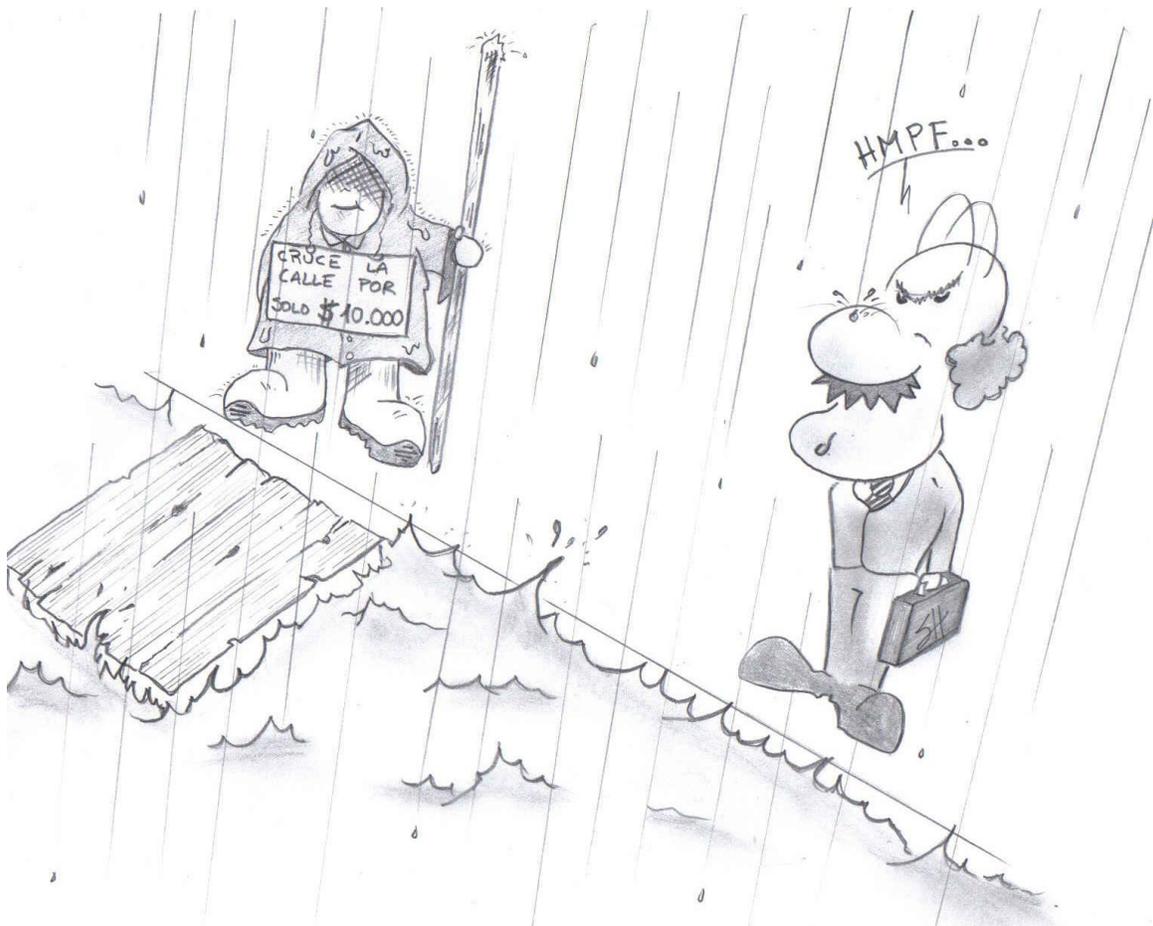
Es importante mencionar que no todas las compañías desean motivar el consumo todo el tiempo. Como un club de golf privado en un día domingo de primavera. Manejar la alta demanda es la principal preocupación. Las alternativas son limitar la cantidad de clientes o aceptar a todos con el riesgo de la insatisfacción debido a la capacidad del lugar. La primera solución limita las utilidades y la segunda la frustración del cliente. Administrando cuándo y cómo los pagos se deben hacer, los ejecutivos pueden maximizar el número total de cliente sin bajar la calidad del servicio. Si los

cobros de la membresía se hacen con harta anticipación a la temporada alta, el sentimiento de recuperar los costos irá disminuyendo con el tiempo de manera en que cuando llegue la temporada alta, el cliente no tenga la sensación de hacer valer su dinero. Por el contrario, si promociona sus servicios justo en la temporada alta, lo hará con el riesgo de aumentar la demanda más de lo querido en ese específico momento.

Similarmente ocurre con los ticket de ski y los pases de temporada. Si es que se les dan varios ticket diarios, ellos tendrán el sentimiento de hacer valer su dinero cada día, y por lo tanto habrá más posibilidades de que esquíen todos los días, que si obtienen un pase para toda la temporada.

Los administradores pasan mucho tiempo pensando en cómo hacer que sus clientes compren sus productos y servicios, pero esa es la primera parte de la batalla. Si las compañías desean construir una relación de largo plazo con sus clientes, deben estar seguros de que consumen sus productos, de manera tal que sigan haciéndolo con el pasar del tiempo.

4. SEA JUSTO O SUFRA LAS CONSECUENCIAS



SEA JUSTO O SUFRA LAS CONSECUENCIAS

Las personas esperan que las situaciones en las que se involucran sean justas. Empresas cuyas acciones han sido consideradas como injustas se han visto fuertemente castigadas por las personas. En la medida en que se actúe dentro de los límites considerados por los individuos como justos, donde no se sientan pasados a llevar, es posible crear una relación de compromiso y lealtad con la contraparte, ya sea un consumidor, empleado o distribuidor.

A una semana del día del niño se agotó en todas las tiendas la figura de Darth Vader, de Star Wars. Un día antes en una tienda encuentran una en la bodega. La tienda decide hacer un remate y venderla al mejor postor. Las personas no están de acuerdo con esta situación y muchas de ellas deciden no participar. Pero luego de que la tienda anuncia que los fondos irán a “Un Techo para Chile” cambian inmediatamente de parecer.

Buscando beneficios con equidad

El efecto *endowment* tiene que ver con que la gente trata los costos de oportunidad diferente a los costos desembolsables. Esto se manifiesta de manera muy fuerte en los juicios que hacen las personas sobre las situaciones en las que se ven involucradas.

Es claro que las empresas buscan la maximización de beneficios teniendo que ajustarse a límites de presupuesto y de normas legales. Sin embargo hay otros límites que operan en el mercado a los que también tienen que atenerse. Muchos autores creen que la equidad explica por qué en momentos de alto desempleo no se llevan a cabo recortes en los salarios de los trabajadores. (Akerlof, 1979; Robert y Solow, 1980)

Akerlof (1970) y Keneth y Arrow (1973) hablan de que la equidad lleva a cumplir con ciertos contratos implícitos, si las firmas no lo hacen son castigadas en el largo plazo. Hay ciertas reglas en el mercado que tienen que ver con el manejo de la

imparcialidad. Éstas pueden tener grandes efectos económicos si es que se lleva a cabo una mayor regulación.

Kahneman, Knetsch y Thaler (1986), presentaron un estudio para demostrar que la percepción de las situaciones influía enormemente en cómo las personas las juzgaban. A una muestra de residentes de Toronto y Vancouver se le aplicó una encuesta telefónica con una serie de preguntas de si les parecían justas o no ciertas acciones ahí presentadas. Las preguntas estaban presentadas en dos formatos, como ganancias o como pérdidas. Para cada pregunta, se les pidió a los encuestados juzgar si la acción era totalmente justa, aceptable, injusta o muy injusta. Al entregar los resultados las primeras dos categorías fueron combinadas y llamadas “aceptable” y las últimas dos combinadas y llamadas “injusto”. Las percepciones de equidad dependieron enormemente de si la pregunta era formulada como una reducción en una ganancia o una pérdida. Ejemplos de preguntas:

1a. Se produjo un desabastecimiento de un modelo popular de automóviles y los consumidores deberán esperar varios meses para su entrega. Una automotora ha estado vendiendo esos autos a un precio regular y ahora la automotora lo fija a US \$200 sobre éste.

1b. Se produjo un desabastecimiento de un modelo popular de automóviles y los consumidores deberán esperar dos meses para su entrega. La automotora ha estado vendiendo estos autos con un descuento de US \$200 sobre el precio regular. Ahora la automotora vende los modelos sólo a éste precio.

En la primera pregunta el 71% de los encuestados ($n = 130$) consideró esa acción como injusta. En la segunda, 58% ($n = 125$) la encontró aceptable. Al analizar los resultados se puede notar que al imponer un recargo, éste considerado como una pérdida por lo que se toma como algo más injusto que la eliminación de un descuento, considerado como una reducción de un regalo o ganancia. Esto explica por qué antiguamente las empresas que cargaban dinero en efectivo a sus clientes un precio y a los consumidores de tarjetas de crédito un precio mayor, siempre se referían al precio como un descuento más que al precio de las tarjetas de crédito como un recargo. Hoy en día, las grandes tiendas realizan ofertas en las que le aplican descuentos a los

productos si los consumidores los compran con la tarjeta de la tienda. De esa forma estos creen que están teniendo una ganancia en la compra.

Además se puso a los encuestados en un escenario en el cual una empresa fija sus precios, o presupuestos, afectando a los transactores³.

Pregunta 2. Una ferretería vende palas para al nieve a US \$15. El día siguiente a una gran tormenta de nieve la tienda sube el precio de las palas a US \$20. Se les preguntó a las personas si consideraban esta situación justa o no. Al responder, el 82% de las personas encuestadas (n = 107) consideró que era injusto por parte de la tienda tomar ventaja de la mala condición climática para subir el precio de las palas.

Transacciones de referencia

Para analizar si una acción llevada a cabo por una firma es justa o no, es bueno analizar el concepto de referencia de transacción. Uno de los principales hallazgos de esta investigación tiene que ver con el principio de doble derecho⁴ que vendría a dirigir los parámetros de lo que es justo (Bazerman, 1985; Zajac, 1986). Las empresas buscan el beneficio de referencia y no se les permite obtener mayores beneficios violando arbitrariamente el derecho de justicia que tienen sus transactores sobre los precios, rentas o sueldos de referencia. Sólo si los beneficios de una firma se ven amenazados, podría fijar nuevos términos para protegerlos a costa de sus transactores. De otra forma estos la juzgarían como una acción injusta.

Los precios de mercado e históricos de transacciones previas entre una firma y un transactor pueden servir como referencia de comparación. Cuando se ha hecho transacciones anteriores con una firma, el último precio de la transacción será tomado como el precio de referencia; a menos que se haya explicitado previamente que se trataba de un precio temporal. En el caso de una primera transacción, el precio de referencia fijado será el de mercado.

³ Transactor(es): Persona(s) o empresa(s) con la que se realiza una transacción, ya sea empleados, consumidores, distribuidores, etc.

⁴ Dual Entitlement

Las siguientes preguntas se hicieron para ver cómo consideraban los transactores los precios de referencia.

Pregunta 1a. Una pequeña fotocopiadora tiene un empleado seis meses y gana US \$9 por hora. El negocio va bien, pero una fábrica de la localidad cerró, aumentando el desempleo. Ahora otros negocios similares están contratando a trabajadores por US \$7 por hora por el mismo trabajo de fotocopiador. El dueño de la fotocopiadora decide reducir el sueldo del empleado a US \$7.

Pregunta 1b. Lo mismo que en el ejemplo anterior, pero el empleado renuncia al trabajo y el dueño de la fotocopiadora decide contratar a otra persona a US \$7 por hora.

Pregunta 2. Un pintor de casas emplea 2 asistentes y les paga US \$9 por hora. El pintor decide dejar de pintar casas y entrar al negocio de proveedor de servicios de paisajismo, donde los salarios son más bajos. Les reduce el sueldo a sus asistentes a US \$7 por hora por el trabajo de pintura.

En la pregunta 1a, el 83% de los encuestados ($n = 93$) considera la situación injusta. En la 1b es considerada como aceptable por el 73% ($n = 105$). Se puede apreciar que el sueldo actual de un empleado sirve como referencia para evaluar si futuros cambios en el sueldo del empleado son justos, pero no necesariamente ocurre esto para evaluar el sueldo pagado a un nuevo empleado que asume como reemplazo. En la pregunta 2, el 63% ($n = 94$) consideró ésta como “aceptable” y el 37% como “injusta”. Acá la misma reducción de salario que en la pregunta 1 es considerada aceptable por la mayoría, mientras que en esa pregunta el 83% lo consideraba injusto. Estas diferencias muestran que la transacción de referencia no es una sola, sino que depende de cómo se presentan las situaciones. Pueden existir discrepancias acerca de la equidad cuando hay otras transacciones de referencia involucradas, cada una llevando a diferentes evaluaciones por parte de los participantes del resultado de la transacción.

Términos de transacción que en un momento pueden aparecer como injustos, con el tiempo son considerados transacción de referencia. Por lo tanto la brecha entre lo

que las personas consideran como la equidad y el comportamiento que esperan del mercado tiende a ser muy pequeño. Esto sugiere que ellas tienen un nivel de conformidad que se adapta a los estándares dictados por la sociedad, adaptando así la equidad a las normas de lo que sucede en la realidad.

La consideración de una acción como justa, dependerá del resultado que obtienen tanto el agente como los afectados por éste. Una regla de comportamiento es que una persona no debería ganar algo simplemente haciendo que otra persona tenga una pérdida equivalente. Lo que obtiene el transactor es la diferencia entre los nuevos términos de transacción fijados por la firma y el precio de referencia. El ingreso que obtiene la firma será evaluado con respecto al beneficio de referencia, incorporando a los términos de referencia los shocks externos, que alteran sin duda el beneficio de la firma.

Generalmente al hacer evaluaciones de los resultados, ya sea de pérdidas o de ganancias, se toma en cuenta un punto de referencia más que el beneficio final de la transacción. Así mismo, como cuando se rompen los estándares normativos, se es más sensible a los costos desembolsados que a los costos de oportunidad y más sensible a las pérdidas que a las ganancias (Kahneman y Tversky, 1979). Este tipo de evaluaciones son vulnerables a los efectos *framing*⁵ al presentar un problema de una forma distinta se ven afectadas las decisiones.

Los derechos de las firmas y los transactores generan asimetrías entre las ganancias y las pérdidas al juzgar si una situación es ecuánime. Es más probable que una firma sea considerada injusta cuando causa una pérdida que si deja de ganar. Lo mismo ocurrirá al obtener una ganancia que al evitar una pérdida.

Al juzgar la imparcialidad de una empresa también se toman en cuenta los efectos *framing* ya que tienden a sobreestimar una situación. Dentro de este efecto podemos ver la ilusión monetaria⁶, que se demuestra en las siguientes preguntas:

⁵ Framing effects: Efecto generado por la presentación de problemas.

⁶ Money illusion

Pregunta 3a. Una empresa ubicada en una localidad que se encuentra en recesión y con un alto desempleo, pero sin inflación está obteniendo pocas ganancias. Hay muchas personas que quieren trabajar en la empresa. La empresa decide recortar los salarios 7% este año.

Pregunta 3b. Igual que la pregunta anterior pero con una inflación del 12%. La empresa decide aumentar los salarios en un 5%.

En la pregunta 3a, el 62% de las personas encuentra injusta la acción de la empresa (n = 125). En la pregunta 3b, un 78% de las personas la consideró como aceptable (n = 129) En ambas preguntas el cambio en el sueldo real es casi el mismo pero la equidad de la acción se juzga de manera diferente. Una reducción del salario se considera como una pérdida y por lo tanto injusta. Es más aceptado ya que un aumento nominal parece como una ganancia para el empleado, aún si no compensa por la inflación.

Momentos para asignar precios

Hay tres ocasiones en que la firma debería reconsiderar los términos de transacción: reducciones en los beneficios, aumentos en los beneficios y aumentos en poder de mercado.

Para protegerse de los beneficios. Las personas están dispuestas a aceptar un traspaso total de las pérdidas a los transactores cuando la firma se está viendo amenazada con tener pérdidas en sus resultados. En las siguientes preguntas se ilustra esta situación:

Pregunta 1. Suponga que, debido a un problema de transporte, hay un recorte local de lechugas y el precio ha subido. Un almacén compró la cantidad usual de lechuga a un precio de US \$ 0.30 sobre el precio normal cada una. El dueño del almacén sube las lechugas en US \$ 0.30 cada una.

Pregunta 2. Un arrendador es dueño de una pequeña casa y la arrienda a una persona que vive de una sueldo fijo. Una mayor renta implicará que el arrendatario

tendría que irse. Hay otras casas más pequeñas disponibles para la renta. Los costos del arrendador se incrementaron sustancialmente durante el año pasado por lo que sube la renta cuando el arrendatario renueva el contrato, para cubrir el aumento de costos. El 75% lo consideró aceptable (n=151)

En la pregunta 1, El 79% considera la situación como aceptable (n=101) mientras que en la 2, 75% también lo hace. La aceptación por parte de la mayoría, indica que las personas aceptan que las empresas se protejan de las pérdidas aún cuando sus transactores podrían sufrir inconvenientes por este hecho. Las reglas de imparcialidad con las que se juzga no tienen nada que ver con normas de caridad y no reflejan intereses distributivos.

Cuando el beneficio del empleador en la transacción cae bajo el nivel de referencia, las reducciones de los salarios, incluso las nominales, son aceptables. Las siguientes preguntas reflejan tal situación:

Pregunta 3. Una pequeña empresa emplea varios trabajadores a los que les paga sueldos promedio. Hay mucho desempleo en el área y la empresa podría reemplazar a sus actuales empleados con buenos trabajadores a bajo sueldo. La empresa ha estado haciendo dinero. Los dueños deciden reducir los sueldos de los trabajadores en 5%.

Pregunta 4. Ahora se supone que la misma empresa ha estado perdiendo dinero. Los dueños reducen los salarios en 5%.

En el caso de la pregunta 3, el 77% lo considera injusto, mientras que en la 4, el 68% lo considera aceptable (n = 195). Esto confirma que una firma se puede proteger a expensas de sus transactores sólo cuando está teniendo pérdidas que provienen directamente de la transacción. Como se pudo ver es considerado injusto por los encuestados que el arrendatario aumente la renta para protegerse de la pérdida de otra fuente de ingresos.

El asignar costos a bienes específicos explica por qué es injusto aumentar el precio del stock antiguo cuando aumenta el precio del nuevo stock.

Pregunta 5. Un supermercado tiene un stock de mantequilla de maní para varios meses, tanto en la tienda como en la bodega. El dueño se informa de que el precio de la mantequilla de maní subió y sube el precio del stock inmediatamente. El 79% lo considera injusto (n=147)

Los principios conservadores de la contabilidad toman en cuenta el método FIFO para la asignación de costos del inventario. Al subir los precios del stock antiguo se incrementa el margen de ganancias de la empresa, cosa que es considerada injusta por los encuestados.

Asignación de Ganancias.

Resultados de un estudio reflejaron que los estándares de equidad de las personas no restringen el beneficio de referencia de las firmas cuando disminuyen sus costos. (Kahneman, Knetsch y Thaler, 1986)

Pregunta 6a. Una pequeña industria produce mesas y vende todas las que pueda a US \$200 cada una. Como cambiaron los precios de los materiales, el costo de hacer las mesas disminuyó en US \$40. La empresa reduce el precio de las mesas en US \$20.

Pregunta 6b. Ahora para la misma industria los costos disminuyeron en US \$20 y los precios de las mesas no cambian.

En la pregunta 6a la acción de la empresa es considerada aceptable por un 79% (n=102) y en la 6b por un 53% (n = 100). Con esto se demuestra que las reglas de imparcialidad aceptan que las firmas compartan sus pérdidas con los transactores siempre que también lo hagan con las ganancias cuando las hay.

Explotación de un aumento en el Poder de Mercado

El poder de mercado refleja las ventajas que tiene la empresa sobre los transactores comparado con la segunda mejor alternativa para el transactor:

Pregunta 7. Hay escasez de manzanas fuji en el área y ningún supermercado o almacén las tiene en sus góndolas. En las tiendas hay de todos los demás tipos de manzanas. Un supermercado recibe una carga de manzanas fuji al costo regular, pero aumenta el precio unitario de las manzanas en un 25% sobre el precio normal.

El aumento de precios en el caso de escasez es injusto aún cuando existan sustitutos al alcance. En este caso 63% de los encuestados así lo considera (n=102). La misma aversión al racionamiento de precios ocurre para los bienes de lujo. Un ejemplo de esto es que al preguntar si encuentran hacer un recargo de dinero por la reserva de una mesa en un restaurante un sábado por la noche, la mayoría lo encuentra injusto.

La economía convencional asume que el exceso de demanda de un bien es una oportunidad para subir los precios y que sin duda pasará. Los estándares fijados por la gente requieren que la firma absorba un costo de oportunidad frente a un exceso de demanda rebajando el precio actual o pagando más que el sueldo promedio. Que una firma tome ventaja por el aumento del poder monopólico es considerado injusto. En la siguiente pregunta se puede ver que incluso una mínima acción de parte de la firma monopólica es considerada injusta:

Pregunta 8. Una cadena de supermercados tiene sucursales en varias ciudades. La mayoría de estas últimas tiene competencia, pero en una de las ciudades no la hay. Aunque los costos y volumen de ventas son los mismos en todas las ciudades, los precios en esa ciudad son un 5% mayor.

Esto es considerado como injusto por el 76 % (n = 101), pero se mostraron insensibles al alcance de un aumento injustificado de precios. Los monopolistas podrían cobrar a distintos consumidores el máximo que están dispuestos a pagar.

Pregunta 9. Un arrendador arrienda una pequeña casa. Cuando va a renovar el contrato se da cuenta de que el arrendatario tiene un trabajo muy cerca del lugar no estaría dispuesto a mudarse, por lo que le aumenta la renta en US \$40 mensuales sobre lo que estaba planeando pagar.

La casi unanimidad en esta respuesta, 91% considera injusta la situación, indica que el aprovecharse deliberadamente de la dependencia de un bien por parte de los consumidores es muy ofensiva. Este aprovechamiento del poder monopólico algunas veces llega a ser escandaloso.

Pregunta 10. Una tienda se quedó sin la muñeca de moda hace un mes. Es época de navidad y una semana antes de ésta encuentran una muñeca en la bodega de la tienda. El administrador sabe que muchos consumidores quieren comprar la muñeca. Anuncian que venderán la muñeca en un remate a la persona que ofrezca la mayor cifra de dinero.

Pregunta 11. Un negocio en una ciudad con alto desempleo necesita contratar un nuevo operador computacional. Hay 4 candidatos calificados para el trabajo. El administrador les pregunta cual sería el menor sueldo que estarían dispuestos a recibir y luego contrata al que demanda el menor.

En la pregunta 11, 74% considera injusto vender la muñeca a la persona que pague más por ella (n=101). También lo hace un 64 % en el caso en que se contrate a quien esté dispuesto a recibir un menor sueldo. Se puede ver en los dos casos que la gente se opone al remate debido quizás porque al competir, los posibles transactores, benefician a la empresa. Si la firma no se viera beneficiada quizás disminuiría la oposición a hacer un remate. La misma pregunta se hizo recalcando que la recaudación del remate iría a UNICEF y la oposición al remate pasó de 74% a 21%. La oposición a los remates no se da en todos los casos. Hay bienes para los cuales la gente está dispuesta a participar en un remate. Aplicándose una regla en la que los bienes para los cuales hay un mercado de reventa, pueden ser vendidos en un remate permitiendo al vendedor obtener el mayor precio. De esta forma, existiendo reventa, el comprador no percibe la venta como una pérdida sustancial.

Cobrando la palabra

La disposición a pagar para castigar la injusticia ha sido demostrada en diversos estudios. En el ultimátum game los participantes fueron designados para asignar o

recibir dinero (Guth, Schmittberger y Schwarze, 1982). En este juego uno de los jugadores asigna una cantidad de dinero entre él y su compañero. El receptor acepta o rechaza la oferta. Si la rechaza ninguno de los dos jugadores se lleva el dinero. La solución teórica del juego es que el repartidor asigne una cantidad simbólica al receptor y que éste la acepte. Pero en general se da que la cantidad ofrecida es una división en partes iguales ya que de otra forma es considerado injusto por los receptores, pudiendo no llevarse a cabo la repartición del dinero.

Pregunta 12a. Si el servicio en un restaurante es satisfactorio, ¿cuánto piensa que dejará de propina la mayoría de la gente después de comer un plato de US \$10 en un restaurante al que van frecuentemente?

Pregunta 12b. Lo mismo anterior pero en un restaurante que se pasó durante un viaje y al cual seguramente no regresarán.

(N=144) La media respondió = \$1.27

En la 12a, el precio promedio fue de US \$1.28, mientras que en la b fue de US \$1.27. Al observar estas respuestas es posible darse cuenta que los encuestados no toman la posibilidad de hacer cumplir lo que es justo en el caso de las propinas.

Pregunta 13. [Un hombre deja su auto con su mecánico regular/Un turista deja su auto] en la estación de servicios para reemplazar una pieza costosa. Luego de que el [consumidor/turista] se va, el mecánico examina el auto y descubre que no es necesario reemplazar la pieza y que puede ser reparada sin incurrir en muchos costos. El mecánico haría mucho más dinero reemplazando la parte que arreglándola. Asumiendo que el [consumidor/turista] no puede ser localizado, ¿Ud. qué cree que haría el mecánico en esta situación?

60% considera que el mecánico hará más dinero cambiando la pieza en el caso del consumidor habitual y 63% en el caso del turista. Acá se demuestra nuevamente que las personas no creen que sea posible hacer justicia ya que al ser encuestadas no creen que los mecánicos podrían ser honestos en esta situación. También parecen creer que los mecánicos tratarán a sus consumidores de manera justa.

Reflexión

En este estudio se sugiere que muchas acciones que no son obviamente deshonestas y pueden ser lucrativas a corto plazo es probable que sean percibidas como explotaciones de mercado injustas. Si no hay leyes o regulaciones que sean capaces de detenerlas, puede haber consecuencias mayores.

Las personas en general realizan buenas acciones cuando sienten que son tratadas bien, y actúan de forma hostil cuando se ven a si mismas mal tratadas.

Es muy importante que la sociedad se mantenga con un sentido de reciprocidad, buscando lo que es justo para todos más que el bienestar propio solamente, como lo supone la teoría económica.

Capítulo III : Finanzas

5. IRRACIONALIDAD EN INVERSIONES



SH

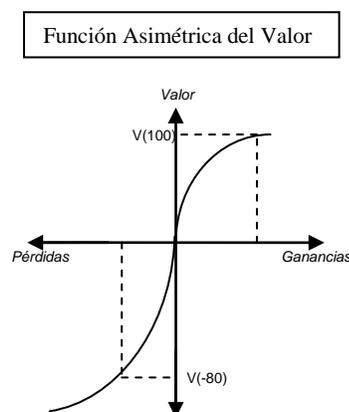
IRRACIONALIDAD EN INVERSIONES

La tendencia a vender activos ganadores muy pronto y de mantener por un largo tiempo los perdedores, ha sido ampliamente estudiado en los mercados financieros. Este comportamiento anormal de inversión desde el punto de vista de maximización de beneficios, es explicado por la psicología y nombrado Efecto disposición.

Hernán ha comprado acciones de Ripley a \$470 pesos cada una. Luego de un mes su valor unitario ha llegado a \$521. Haciendo sus cálculos, muy satisfecho de su inversión decide venderlas para así obtener \$51 pesos de utilidad por acción. Un año atrás compró acciones de Soquimich Comercial. Estas las adquirió a un precio de \$305 pesos. Luego de unos meses la acción tuvo un muy mal rendimiento y bajó a \$250 pesos. Haciendo sus cálculos ha perdido \$55 pesos por acción, pero tiene la confianza de que estas subirán. Decide esperar a que esto ocurra, pero luego de 8 meses la acción ha llegado a \$218. Desde el momento de compra ha perdido \$87 pesos por acción. Aunque está dolorido por la pérdida, tiene la confianza que en algún momento aumentará la acción.

Teoría Prospectiva

Cuando las personas enfrentan un problema de maximización en sus apuestas, se comportan de manera que su función de valor tiene forma de "S".



El efecto disposición⁷ es una implicación de la teoría prospectiva sobre las inversiones. Se refiere a mantener las inversiones que no son rentables y vender las que sí lo son. Shefrin y Statman nombraron este fenómeno en el año 1985.

Esta función de valor es similar a la función de utilidad estándar excepto porque es definida por ganancias y pérdidas en vez de niveles de satisfacción. Es cóncava en el área de las ganancias y convexa en la de las pérdidas. Además es más pronunciada para las pérdidas que para las ganancias, lo que implica que las personas son generalmente adversas al riesgo (Kahneman y Tversky, 1979)

Supóngase un inversionista compra una acción que cree que tiene un alto retorno, suficiente para compensar su riesgo. Si el precio de la acción aumenta y el individuo continúa usando el precio de compra como punto de referencia, el precio de la acción se situará en la parte más cóncava y adversa al riesgo de la función de valor. No obstante si el inversionista baja sus expectativas sobre el retorno de la acción, será muy probable que venda la acción. ¿Qué ocurriría si en vez de aumentar, el precio de la acción disminuye? En ese caso el precio estará en el lado convexo de la función, donde se es amante al riesgo. El inversionista mantendrá la acción incluso si el retorno esperado cae más de lo que habría sido necesario para justificar su compra. Por lo tanto su creencia sobre el retorno esperado debe caer lo suficiente para motivar la venta de la acción que ha disminuido.

Similarmente considérese un inversionista que posee dos acciones. Una está en alza y la otra a la baja. Si el inversionista necesita liquidez y no tiene información de ninguna de las acciones, es muy probable que venda la acción que está en alza.

Se puede notar que los puntos de referencia para los inversionistas son sus precios de compra. Es probable que para algunas inversiones, particularmente las que se mantienen por un largo tiempo y que además tienen un gran rango de precios, el precio de compra sea solamente una determinante del precio de referencia.

⁷ *The Disposition Effect*

La trayectoria del precio también puede afectar el nivel del punto de referencia. Por ejemplo, una persona compra una casa por US \$100.000. Meses después se produce un auge en la industria de las propiedades, y el valor de la casa aumenta a US \$200.000. El dueño de la casa podría no aceptar la venta de ésta si le ofrecieran US \$100.000, siendo que éste fue el valor de compra.

El siguiente ejercicio muestra las consecuencias de este comportamiento (Odean, T. 1998):

Un inversionista hipotético está por vender una de sus dos acciones. La primera de estas acciones ha tenido alzas en su precio y la otra ha ido en sentido contrario. El inversionista quiere vender US \$1000 en acciones, después de comisiones. Él es adverso a materializar las pérdidas pero no tiene problema en vender sus acciones ganadoras. Compró su acción en US \$783. Como el precio actual es de US \$1000 su ganancia en capital sería de US \$217. ¿Qué ocurre si en vez de vender su acción ganadora, vende la que tuvo un mal rendimiento? El precio de compra de ésta fue de US \$1647, y como se quiere vender la acción en US \$1000, su pérdida en capital sería US \$647. Un año después la acción perdedora tiene un retorno de 1% por bajo del mercado y la acción ganadora tuvo un retorno de 2.4% sobre el mercado. Este inversionista está sujeto a una tasa tributaria de 15% sobre las ganancias. Entonces eligiendo vender la acción ganadora, inmediatamente deja de tener un ahorro de US \$130 en impuestos. Cualquiera sea la acción que no venda ahora, él la venderá en un año más, de todas formas él está pagando US \$130 en impuestos un año antes de lo que podría. Si su retorno esperado es de 8% de su dinero, eligiendo no posponer estos impuestos, le cuestan alrededor de US \$10. Sumándole a esto, el retorno del siguiente año de la acción perdedora es US \$34 menos que el de la ganadora. Usando los US \$1000 como partida e incluyendo el valor de los ahorros en impuestos (US \$10) como también las diferencia en capital ganado (US \$34), el retorno del inversionista es cerca de 4.4% mayor el siguiente año si es que vende la acción perdedora en vez de la ganadora. Los beneficios de aplazar los impuestos podrían ser aún más altos si el inversionista elige atrasar sus ganancias por más de un año. Por otro lado, el hábito de realizar las pérdidas podría reducir la magnitud de pérdidas en capital.

Una teoría alternativa de comportamiento (Andreassen, 1988), es que los inversionistas deciden mantener las inversiones con malos resultados y vender las con buenos, no porque sean renuentes a materializar las pérdidas, sino porque creen que los malos retornos de hoy se convertirán en rentables; y más aún que superarán a las inversiones que tuvieron resultados positivos. Si en el futuro, los retornos esperados para los activos con pérdidas son mayores que para los activos ganadores, la creencia del inversionista sería justificada y racional. Pero si no se da así, y los inversionistas continúan con esta creencia, su comportamiento sería irracional.

Podría darse que los inversionistas no quieran vender las acciones que bajaron porque no están dispuestos a aceptar la pérdida y creen que es probable de que mejore en el futuro.

Efectos en el Mercado

El efecto disposición es una causa de la correlación positiva entre el cambio del precio y el volumen, tanto en el mercado accionario como en el de propiedades.

Afectando la oferta, el efecto disposición puede además contribuir a la estabilidad del mercado. Si varios inversionistas compran una acción a un precio determinado, ese precio va a ser su punto de referencia. Si el precio de la acción cae bajo este punto de referencia, estos inversionistas serán adversos a vender una acción con pérdidas, reduciendo la oferta para potenciales compradores. Esta acotada oferta podría fomentar la baja de los precios lentamente.

Por otro lado, si la acción aumenta por sobre el punto de referencia, estos inversionistas estarán dispuestos a vender, aumentando la oferta y fomentando el aumento de los precios de las acciones. Si estos inversionistas tienen información confidencial acerca del rendimiento futuro de las empresas de las que poseen acciones, el efecto disposición podría reducir la tasa a la que se incorpora esta información en el precio. Por ejemplo, inversionistas con información negativa pueden estar reacios a vender la acción si este precio está bajo su punto de referencia. No vendiendo estas acciones, estos inversionistas podrían fallar en transmitir esta información negativa en el

mercado, y podría haber una demora antes de que esta información esté reflejada en los precios.

Experimentos

Basados en la información del mercado en el rendimiento de fondos mutuos, Shefrin y Statman (1985) fueron los primeros en documentar el efecto disposición, comparando el volumen transado entre acciones ganadoras y perdedoras en el NYSE y en el AMEX. El volumen de transacciones de acciones ganadoras excedía significativamente a las perdedoras. Esto se comprobó también en el mercado accionario japonés (Bremen y Kato, 1996).

Odean (1998) examinó el efecto disposición analizando la información de una conocida corredora de inversiones americana. Cuentas de 10.000 clientes a partir de Enero de 1987 hasta Diciembre de 1993 fueron seleccionadas aleatoriamente. Los resultados demostraron una fuerte preferencia para vender las acciones ganadoras por sobre las perdedoras, basado en el hecho de que los inversionistas mantienen las perdedoras por un mayor tiempo (una mediana de 124 días) que las ganadoras (mediana de 104 días).

Grinblatt y Keloharju (2001) analizaron las transacciones tanto de individuales como de instituciones en el mercado accionario finlandés. Ellos identificaron las determinantes de la actividad de comprar y vender en un periodo de dos años (1995-1997). Con una variedad de pruebas y variables de control, mostraron que los retornos pasados, los efectos de los precios de referencia, el retorno de mantener por un periodo, la pérdida impuestos por venta y la tendencia del consumo en el ciclo de vida, afectaban todas las transacciones.

Zur Shapira e Itzhak Venezia (2001) analizaron las tendencias de inversión de una larga cantidad de clientes de una corredora Israelí durante el año 1994. En esta investigación se comparó el comportamiento de los clientes que invierten de forma independiente con los que entregan sus fondos para que sean administrados por profesionales de la corredora. El objetivo de este estudio fue demostrar que el efecto

disposición presentado en inversionistas individuales, también se mantenía en los profesionales. La importancia de este análisis, así como la aceptada teoría financiera predice, es que los precios están determinados principalmente por las decisiones tomadas por los profesionales. Los resultados del estudio mostraron que tanto los profesionales como los inversionistas independientes presentaron el efecto disposición. De todas formas este efecto fue más fuerte para los inversionistas independientes.

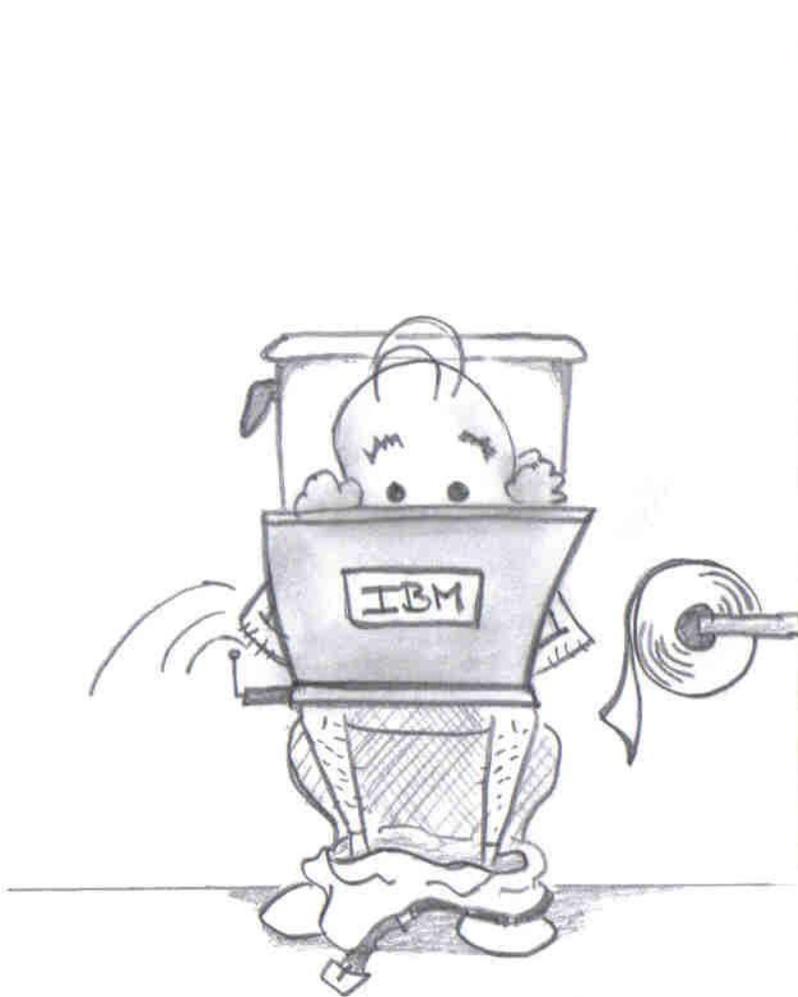
Consecuencias del Efecto Disposición

Existe una gran preferencia de los inversionistas por vender las acciones que han tenido buen rendimiento y mantener las que no lo han tenido.

Este comportamiento no se explica ni por el deseo de equilibrar su portafolio ni por la renuencia a incurrir en altos costos de transacción por vender acciones de bajos precios. Tampoco se justifica por el rendimiento de su portafolio.

Está demostrado que este comportamiento lleva a obtener bajos retornos, particularmente en cuentas que sean tributaba. Y, aunque es uno de los problemas más grandes de la teoría de inversiones, pareciera que los inversionistas no son capaces de identificar claramente la magnitud de este efecto disposición.

6. COMO SACAR PROVECHO A SUS INVERSIONES



SH

- ¿Cómo estarán mis acciones?

COMO SACAR PROVECHO A SUS INVERSIONES

Las personas suelen ser muy cautas al momento de tomar decisiones de inversión, para evitar perder dinero por una mala jugada. Pero algunas veces esta minuciosidad, provocada principalmente por la aversión a las pérdidas, hace que las personas se cieguen y no puedan ver claramente las mejores opciones que tienen en frente impidiéndoles la obtención de mayores beneficios.

Miopía de Aversión a las Pérdidas

En 1985 Mehra y Prescott anunciaron la existencia de una anomalía que denominaron *equity premium*⁸ puzzle. Ésta se refiere a la interrogante de por qué la diferencia entre los retornos de los activos riesgosos y los libres de riesgo es tan grande. Las acciones tienen una volatilidad mayor que los bonos, por lo que el retorno promedio de ellas también lo es, compensando a los inversionistas por asumir riesgos.

Benartzi y Thaler (1995) explican el *equity premium* mediante dos conceptos derivados del comportamiento: las cuentas mentales y la aversión a las pérdidas. Las cuentas mentales son procesos virtuales que las personas usan para codificar y evaluar sus ingresos financieros, como transacciones, inversiones, apuestas, etc. (Kahneman y Tversky, 1984; Thaler, 1985). Estas cuentas mentales determinan tanto donde se encasillan las decisiones, como los resultados de ingresos de éstas. Un inversionista que ordena sus decisiones por partes, evaluará sus ganancias y pérdidas frecuentemente. En general el encasillar las decisiones de a poco es lo que define a un inversionista miope. Por su parte, la aversión a las pérdidas es la tendencia de las personas a ser más sensibles a las reducciones que a los aumentos en su nivel de bienestar.

Un ejemplo de aversión a las pérdidas y cuentas mentales se ilustra en una apuesta hecha por P. Samuelson (1963) a un colega, en la que le ofrece lanzar una moneda al aire. Si sale cara, su colega ganaría US \$200 y si sale sello perdería US \$100. Éste rechazó la apuesta y sorprendió a Samuelson con su forma de

⁸ Equity premium es la diferencia entre los retornos de los activos riesgosos y los activos libres de riesgo.

racionamiento. Dijo que sí estaría dispuesto a hacer esa apuesta, solamente si se realizara múltiples veces. La explicación dada de por qué no tomaría la apuesta fue que le pesaría mucho más la pérdida de US \$100 que la ganancia de US \$200; sentimiento que hay detrás de la aversión a las pérdidas. Lo dicho por su colega, llevó a Samuelson a probar mediante un teorema que su colega era irracional. Este teorema dice que si alguien no está dispuesto a aceptar una apuesta, con cualquier nivel de bienestar resultante, sería inconsistente aceptar la misma apuesta en múltiples oportunidades.

El colega de Samuelson, era evidentemente adverso a las pérdidas, pero no miope. Una buena forma de visualizar el efecto de la miopía en las actitudes riesgosas es considerar un inversionista, que debe decidir entre un activo riesgoso que paga un 7% esperado anual con una alta volatilidad, como las acciones, y un activo que tiene una rentabilidad fija de 2,5%. El atractivo del activo riesgoso dependerá también del horizonte de tiempo que se considere para la inversión. La conducta miope se presenta en los inversionistas que evalúan los resultados reiteradamente. Un inversionista que evalúa con menor frecuencia los resultados de su inversión, encontrará un activo riesgoso más atractivo que otro inversionista miope con igual nivel de aversión a las pérdidas. Si se está evaluando los resultados constantemente, las pérdidas serán más evidentes. Como éstas generan un mayor efecto que las ganancias equivalentes, entonces la experiencia de inversión para una persona miope será más desagradable, pues la angustia de las pérdidas se presentará una y otra vez. (Kahneman, Wakker y Sarin, 1997).

Probando la Miopía

En un experimento que tenía la intención de probar la influencia de la miopía de aversión a las pérdidas en la aversión al riesgo, se les pidió a 80 estudiantes de Berkeley que manejaran un portafolio de una pequeña Universidad (Kahneman, Thaler, Tversky y Schwartz, 2001). Debían decidir como repartir sus activos entre dos inversiones, los fondos A y B. Se les pidió el porcentaje de inversión para cada uno de los fondos, sin saber de qué estaba compuesto cada uno. Los estudiantes no fueron informados que el fondo A estaba compuesto por bonos y el B por acciones, además debieron aprender sobre el riesgo y los retornos de los dos fondos durante la

experiencia. Durante el experimento los alumnos debían tomar las decisiones para cada periodo en base a la información que se iba obteniendo de los anteriores y luego asignar nuevamente los activos entre los fondos. Los alumnos fueron distribuidos aleatoriamente en una de las cuatro condiciones, que diferían en la cantidad de periodos. La condición mensual, debían tomar 200 decisiones, las cuales representaban un periodo cada una. En la condición “anual”, los estudiantes debían tomar 25 decisiones, cada una de las cuales representaba 8 periodos. En la condición de “cinco años”, debían asignar los fondos 5 veces, representando cada una 40 periodos. Después de cada decisión, se les mostraba a los estudiantes en un gráfico los retornos totales de cada fondo y de su portafolio para los periodos a los que se aplicaba la decisión. Los gráficos mostraban el retorno promedio en la misma escala para cada una de las condiciones. Finalizada esta etapa del experimento, los alumnos debían tomar una última decisión equivalente a 400 periodos.

Como resultado final del experimento, se obtuvo que la asignación al fondo de acciones fue la mitad que la de los bonos. La observación de que los alumnos que estaban bajo una misma condición hicieron en promedio las mismas elecciones cuando asignaron los activos un periodo a la vez o cuando se comprometían por 400 periodos es consistente con una de las dos hipótesis extremas: los estudiantes tenían un horizonte infinito o eran radicalmente miopes. Como la primera no podría ser real, se concluye que ellos eran tan miopes que no eran capaces de distinguir la diferencia entre decidir una asignación para 400 periodos que para una solo. Esto a la vez muestra que no se dan cuenta que sufren de miopía de aversión a las pérdidas. Si ellos lo supieran pero no fueran capaces de controlarla, aceptarían más riesgo cuando les ofrecieran la oportunidad de comprometerse por 400 periodos sin recibir retroalimentación. Otra forma de ver los resultados es observando cómo los estudiantes cambiaron su asignación durante el curso del experimento. En un principio, ellos asignaron su dinero entre los dos fondos en partes iguales en todas las condiciones; pero la asignación a los bonos fue aumentando progresivamente mientras avanzaba el experimento para el caso de la condición mensual, mientras que para las demás condiciones las asignaciones hacia los bonos fueron disminuyendo a medida que el experimento avanzaba.

El efecto de la miopía en la toma de riesgo se pudo demostrar llevando a algunos estudiantes a encasillar las decisiones e ingresos de forma no miope, como en

las condiciones anual y de cinco años, donde se comprometieron a participar por múltiples periodos, y a recibir retroalimentación infrecuentemente. Esta manipulación también eliminó el sentimiento de pérdidas y aumentó la preferencia por las acciones. Con esto se confirmó el rol que juegan la miopía y la aversión a las pérdidas en la toma de decisiones financieras.

Benartzi y Thaler (1996) hicieron una variación de este experimento manipulando la forma en que se entregaba la información. A un grupo de empleados cubiertos por un plan de jubilación se les entregó información de la distribución anual de las tasas de retorno de los activos y a otro grupo una distribución simulada de las tasas de retorno sobre 30 años. Estos últimos invirtieron mucho más en acciones (90% contra 40%). Los resultados de ambos estudios son similares confirmando el efecto del tiempo de evaluación de los portafolios en la toma de riesgos.

Al entregar a los inversionistas una retroalimentación frecuente acerca de sus ingresos se les fomentarán sus peores tendencias. En condiciones mensuales se tiene más información y más libertad que en condiciones anuales, pero más no siempre es mejor. Las personas con más información generalmente obtienen peores ganancias ya que invierten menos en acciones.

Decisiones sin Riesgo

En los fondos de pensiones de Estados Unidos, la empresa promete a cada trabajador un beneficio de pensión que usualmente está en función del salario final y de los años de servicio. Para estos planes, la empresa es el demandante residual. Si los activos en el plan de cada trabajador obtienen bajos retornos, la firma deberá cubrir esa diferencia para llegar a un nivel de rentabilidad mínima. Dado el premio por riesgo histórico, y el hecho de que los fondos tengan principalmente un horizonte de tiempo infinito, es un tanto misterioso por qué los fondos no invierten una mayor proporción en acciones. La miopía de aversión a las pérdidas entrega una explicación, diciendo que esto se produce por un problema de agencia. El fondo de pensión será administrado mientras la empresa exista, pero el administrador de los fondos no lo hará por siempre. Este administrador tendrá que hacer reportes regulares sobre el nivel de financiación

del fondo de pensiones y los retornos de los activos del fondo. Este corto horizonte crea un conflicto de intereses entre el administrador del fondo de pensiones y los tenedores de bonos.

En el caso de las Fundaciones y las Universidades, donde los fondos provienen de donaciones, es muy común que se haga una repartición equitativa entre acciones y bonos, aunque los fondos de las universidades son tratados como perpetuidades. Al parecer hay dos causas para la miopía de aversión a las pérdidas. Los problemas de agencia y las reglas impuestas por las fundaciones y universidades. Para los problemas de agencia, el presidente tendrá el problema de que su horizonte de inversión es distinto que el de los miembros de la fundación. No hay nadie que represente totalmente los intereses de los potenciales beneficiarios de la fundación, lo que crea un problema de agencia. En el caso de las reglas impuestas por la mayoría de las universidades y fundaciones, la más típica trata de que la organización puede hacer un número de movimientos limitados y gastar un monto establecido dentro de un plazo (generalmente menor a 5 años). Estos movimientos se realizan para suavizar el impacto de las fluctuaciones del mercado, como puede ser una gran caída en el precio de acciones lo que generaría un gran efecto en la capacidad de gasto.

Existen grandes diferencias entre las universidades y los ahorros individuales para la jubilación. En el caso de las personas la única preocupación de éstas debería ser la anualidad que se obtendrá en el momento de la jubilación; es decir, el bienestar final. Las fluctuaciones transitorias tienen sólo efectos psíquicos. En cambio para las universidades y fundaciones, hay costos psíquicos y disminución de los fondos, además de los costos en sí que implicaría el tener que eliminar programas por reducciones de capital. Como se puede ver no hay forma de reducir la miopía de aversión a las pérdidas que existe.

Reflexión

La aversión a las pérdidas presente en mayor o menor medida en las personas, las lleva a una constante evaluación de los portafolios, produciéndose una paranoia por no perder dinero. Esto también las lleva a tomar menos riesgos, invirtiendo en bonos que son más seguros, pero a la vez entregan menos retornos.

Una buena forma de dejar de lado la aversión a las pérdidas existente es aprendiendo las técnicas de evaluación de portafolios, según lo que se busca lograr mediante la inversión. Si se aprende que no es necesaria una evaluación constante de los portafolios para no perder dinero invirtiendo en acciones, se podrá invertir a más largo plazo y así sacar mucho más provecho a las inversiones.

7. TÉRMINOS CONFUSOS



TÉRMINOS CONFUSOS

Diariamente las personas se confunden y mezclan los términos real y nominal, llevándolos a tomar decisiones contrarias a las que deberían, teniendo un concepto equivocado y analizando las situaciones a la inversa. Esta tendencia es denominada ilusión monetaria.

Gonzalo compró una casa en \$70.000.000 pesos hace un año y quiere venderla. Le hacen una oferta de \$72.000.000 pesos y decide tomarla inmediatamente, argumentando que jamás pensó que ganaría \$2.000.000 pesos por la venta. Hay una inflación de 5%, pero de igual forma cree haber hecho el mejor negocio.

Ilusión Monetaria

La ilusión monetaria es la tendencia de ser influenciado por los valores nominales en vez de valores reales cuando se hacen transacciones económicas tanto en las empresas como en la vida diaria. Esta tiene muchas implicaciones para la teoría económica, debido a la carencia de racionalidad.

Hay tres clases de anomalías que están relacionadas con la ilusión monetaria. Primero que los precios son difíciles de llevar. Segundo que la indexación de los precios no ocurre en los contratos ni en las leyes como dice la teoría. Tercero, la confusión que existe para la gente entre el valor monetario y real del dinero.

Estudios psicológicos indican que presentando una situación de diferentes formas puede llevar a distintas respuestas de manera sistemática. (Kahneman y Tversky, 1979). Un ejemplo de esto es una persona que debe elegir entre tener US \$250.000 y la misma probabilidad de tener US \$240.000 ó US \$265.000. La misma situación puede ser representada en términos de ganancias o pérdidas, o como la elección entre el status quo (quedarse con US \$250.000) y la misma probabilidad de ganar US \$15.000 o perder US \$10.000 (sobre los \$250.000). Estas 2 presentaciones alternativas inducen a distintas respuestas. (Kahneman y Tversky, 1991)

Cuando el problema se presenta en términos de activos finales, sin hacer referencia a los cambios en bienestar, la gente prefiere el prospecto riesgoso, que tiene un mayor valor esperado. Pero si el mismo problema es presentado en términos de ganancias y pérdidas, la gente prefiere el status quo por sobre el prospecto riesgoso, porque quizás de acuerdo al principio de aversión a las pérdidas, una pérdida potencial de US \$10.000 compensa el mismo chance de ganar US \$15.000 (Kahneman y Tversky 1991)

En algunos casos la gente tiende a tomar las alternativas como se presentan y de acuerdo a eso evalúa las opciones. La confianza en una alternativa en particular generalmente se produce porque es más simple no por cálculos estratégicos. En otros casos, en vez de evaluar las opciones de una sola forma, la gente considera múltiples representaciones. En estas situaciones, las respuestas son una mezcla de evaluaciones inducidas por la presentación de ellas y el peso que tienen según su prominencia relativa. Este mecanismo tiene que ver con la ilusión monetaria. En general, la representación nominal de los problemas es simple, más sobresaliente y suficiente en el corto plazo (sin presencia de hiperinflación), pero la representación en términos reales es la única que toma los valores reales de las transacciones. La gente generalmente toma en cuenta que hay diferencia entre los valores nominales y reales, pero en un periodo corto, el dinero es una unidad natural por lo que las personas piensan generalmente en términos nominales. Según esto, la evaluación de las transacciones siempre va a ser una mezcla de evaluaciones nominales y reales que dan lugar a la ilusión monetaria.

Al considerar una persona que recibe un aumento en su salario de 2% en la presencia de una inflación de 4%. Obviamente sería más feliz con el mismo aumento en tiempos de no inflación. Sin embargo, como la evaluación nominal es positiva (la persona va a ganar más dinero), se espera que para la persona el aumento sea menos temido que un recorte de 2% en tiempos de no inflación, en el cual tanto el valor real como el nominal son negativos. Aún cuando en ambos escenarios el resultado es el mismo.

La aversión a las pérdidas es relativa a un punto de referencia y ese punto de referencia puede ser nominal o real, produciéndose otro tipo de ilusión monetaria. La

ilusión monetaria se interpreta como un prejuicio al evaluar el valor real de las transacciones económicas, inducido por una evaluación nominal. La confianza en la evaluación nominal se debe no a una motivación estratégica, sino que a la facilidad de evaluar la representación nominal.

En el caso de la ilusión monetaria, el criterio que utiliza la gente no tiene que ver con una evaluación nominal o real, sino que a una mezcla de las dos. Por esto mismo, una persona que recibe un aumento en periodos de inflación no reacciona como debería a un aumento o un recorte del mismo monto en tiempos de no inflación. La persona reacciona a la pérdida real generada por la ganancia nominal, interviniendo en este caso la evaluación nominal sobre la real.

Experimentos

Evaluación de las ganancias

Por mucho tiempo se ha discutido que el grado de satisfacción de la gente con su sueldo depende no sólo del poder de compra sino que, entre otras cosas, en cómo lo comparan con su salario inicial o con el salario de sus pares. En un estudio, llevado a cabo por Shafir, Diamond y Tversky (1997) se les presentó la siguiente situación a las personas:

Carol y Donna se gradúan de la misma Universidad y después de eso consiguen trabajos similares en compañías de publicidad. Carol parte con un sueldo de US \$36.000 anual en una empresa cuyo sueldo inicial era de US \$40.000. Donna comienza con un salario de US \$34.000 en una empresa donde el salario inicial promedio era de US \$30.000. Carol tiene un salario absoluto mayor que Donna, mientras que esta última tiene un ingreso mayor comparado con sus compañeros de trabajo. Al preguntar a las personas por cuál de las dos pensaban que estaba más feliz con su situación laboral, el 80% pensó que Donna (n = 180). Cuando se le preguntó a otro grupo (n = 175) sobre quién era más probable que dejara su trabajo para cambiarse a otra compañía, el 66% dijo Carol.

Aunque la mayoría de las personas eligió el trabajo con un salario absoluto mayor y menor posición relativa, la mayoría anticipó mayor satisfacción con el trabajo con la posición relativa mayor y menor salario. Incluso en los casos en que la Opción A es mejor que la opción B, la gente a veces espera estar mejor con la opción B que con la Opción A, cuando es favorable en términos comparativos.

La ilusión monetaria también se observa cuando, al evaluar un ingreso mayor, una persona está más contenta con más dinero a menos que un aumento simultáneo en los precios mantenga el ingreso real sin cambios. Lo que importa cuando las condiciones económicas cambian es que el poder de compra de la persona, más que la cantidad de dinero que actualmente tiene. Por otro lado, si la evaluación de la gente sobre su ingreso se basa no sólo en su poder de compra actual, sino que en la cantidad de pesos, entonces sus preferencias pueden correlacionarse con los cambios nominales aunque no haya cambio real.

En otro estudio realizado (Shafir, Diamond y Tversky, 1986), se les presenta a las personas el siguiente caso: Ana y Bárbara se graduaron de la misma Universidad con un año de diferencia. Después de graduarse, ambas tomaron trabajos similares en empresas publicitarias. Ana partió con un salario anual de US \$30.000. Durante el primer año no hubo inflación, y el segundo año recibió 2% (US \$600) de aumento. Bárbara también empezó con un salario de US \$30.000. Durante el primer año la inflación fue de 4%, y el segundo año Bárbara recibió un aumento de 5% (US \$1500) en su salario. En la evaluación el 71% de las personas (n = 150), consideró que el segundo año en el trabajo, Ana se encontraba mejor en términos económicos. Otro grupo (n = 69) respondió que en términos de felicidad, el 64% piensa que Bárbara está más feliz. Al preguntarle a un tercer grupo en términos de atractivo del trabajo, quién se cree que estaría más dispuesta a cambiar de trabajo el segundo año, al recibir una oferta de otra empresa, el 65% respondió que Ana. (N=139)

Al poner énfasis en los términos económicos, las personas evalúan de forma correcta los escenarios en términos reales en vez de nominales. Cuando el énfasis no es sólo económico, la atribución de bienestar es manejada principalmente por una evaluación nominal en vez de real. La mayoría de los encuestados atribuye la felicidad a las personas basados en aumentos nominales a pesar de las disminuciones reales. La

atribución de la felicidad incorpora la ilusión monetaria, aún cuando el análisis en términos de valores reales es fácil de considerar. Finalmente la mayoría de los encuestados pensó que una evaluación nominal no sólo tomaría en cuenta los sentimientos de bienestar, sino que también tiene consecuencias en su actuación. Por esa razón la mayoría predijo que Ana, que se encuentra mejor en términos económicos pero es considerada como menos feliz, estaría más dispuesta a dejar su posición actual.

Se puede sacar como conclusión que una evaluación real domina al destacarse la condición de que se habla en términos económicos y al realizar representaciones nominales se hacen juicios menos transparentes que presentan prejuicios en la evaluación.

Evaluación de las transacciones.

En tiempos de inflación claramente se puede obtener ganancias nominales e incurrir en pérdidas reales; en tiempos de deflación se puede sufrir una pérdida nominal y disfrutar una ganancia real (Shafir, Diamond y Tversky, 1986).

Se presenta a individuos el siguiente problema: Andrés, Benjamín y Carlos recibieron una herencia de US \$200.000 cada uno y todos compraron inmediatamente una casa. Deciden vender la casa un año después de comprarla. Pero las condiciones económicas eran diferentes en cada caso:

- Cuando Andrés compró la casa, había un 25% de deflación. Un año después Andrés, al venderla, lo hizo en US \$154.000 (23% menos de lo que pagó)
- Cuando Benjamín compró la casa, no había deflación. Vendiéndola en US \$198.000 (1% menos de lo que pagó)
- Cuando Carlos compró la casa, había 25% de inflación. Un año después la vendió en US \$246.000

Se les pidió a las personas hacer un ranking en términos de éxito en la venta de la casa. Debían asignar 1 a la persona que hizo el mejor trato y 3 a la que hizo el peor. En

primer lugar quedó Carlos, con un 48%; en segundo lugar Benjamín, por amplia mayoría; y en tercer lugar Andrés, con un 53%

Queda claro de las respuestas entregadas por los encuestados que las evaluaciones de los sujetos están influenciadas por las transacciones nominales. Si las personas están influenciadas por los cambios nominales, entonces vender las casas tomando en cuenta el aumento de los precios podría parecer más atractivo, mientras que comprar una lo sería menos.

Otro problema presentado por Shafir, Diamond y Tversky (1986) es: Los cambios en la economía generalmente tienen efectos en las decisiones financieras de las personas. Se está experimentando una inusual alta inflación que afecta a todos los sectores de la economía. En seis meses todos los beneficios y sueldos, tanto como los precios de todos los bienes y servicios, aumentaron aproximadamente 25%. Ahora se gana y se gasta 25% más que antes. Si seis meses atrás alguien planeaba comprar un sillón de cuero, su precio durante los 6 meses subió de US \$400 a US \$500. ¿Estaría más o menos dispuesto a comprar el sillón ahora? Ante esta pregunta, el 55% respondió que se encontraría igual de dispuesto, 38% menos dispuesto, y 7% más dispuesto a comprar el sillón. Continuando con el escenario anterior: Seis meses atrás usted también planeaba vender un escritorio viejo, cuyo precio durante los seis meses subió de US \$400 a US \$500. ¿Estaría más o menos dispuesto a vender el escritorio ahora? Más dispuesto 43%, igual de dispuesto 42% y menos dispuesto 15%. La mayoría de las personas pensó que estarían más dispuestos a vender por un precio nominal mayor. Al ser los precios nominales más altos, aunque los precios reales no han cambiado, conduce a las personas a vender y las hace reticentes a comprar.

Evaluación de los contratos.

El siguiente es un caso hipotético planteado a un grupo de personas (Shafir, Diamond y Tversky, 1986): Usted es el gerente de la división corporativa de una empresa localizada en Singapur que produce sistemas computacionales de oficina y está a punto de firmar un contrato con una empresa local para la venta de sistemas nuevos, que serán enviados en 2 años más. Estos sistemas computacionales

actualmente valen US \$1000 cada uno, pero se espera que debido a la inflación todos los precios, incluyendo los de producción y de los computadores, se espera que suban durante los dos siguientes años. Los expertos estiman que los precios en Singapur en dos años más serán un 20% mayores y con una misma probabilidad el aumento será mayor o menor a 20%. Estos además dicen que 10% de aumento en los precios es tan posible como un 30% de aumento. Como gerente tiene que firmar el contrato para los sistemas computacionales ahora. El pago total se hará en 2 años más cuando se envíen los computadores. Hay dos contratos posibles. Indique su preferencia entre los contratos que se muestran a continuación:

- Contratos presentados en términos reales:

Contrato A: Ud. accede a vender los computadores en dos años más a US \$1200 cada uno, sin importar el precio de los sistemas en esa fecha. Si la inflación es menor que 20% ganaría más que con el precio de dos años más; pero si la inflación sobrepasa el 20% obtendrá menos que con el precio de dos años más. Como usted accedió a un precio indexado, su nivel de beneficio dependerá de la tasa de inflación

Contrato B: Ud. accede a vender los sistemas computacionales al precio de dos años más. Si la inflación excede el 20% usted recibirá más de US \$1200 cada uno, y si la inflación es menor recibirá menos de US \$1200. Como los costos y los precios están sujetos a la tasa de inflación, su beneficio real será el mismo sin importar ésta
El 19% eligió el contrato A y el 81% el contrato B, n = 47.

- Contratos presentados en términos nominales:

Contrato C: Usted acuerda vender los sistemas computacionales en dos años a US \$1200 cada uno, sin importar el precio de los sistemas computacionales en esa fecha.

Contrato D: Usted acuerda vender los sistemas computacionales al precio que haya en dos años más. Por lo tanto en vez de venderlos a US \$1200 usted podría recibir más si la inflación es mayor de 20% o menos si la inflación es menor que 20%

El 41% optó por el contrato C y 59% por el contrato D, con $n = 49$

- Contratos presentados en términos neutrales:

Contrato E: Usted accede a vender los sistemas computacionales en dos años más, a US \$1200 cada uno, sin importar el precio de los sistemas computacionales en esa fecha.

Contrato F: Usted accede a vender los sistemas computacionales al precio de dos años más.

Con $N = 43$, el 46% optó por el contrato E y 54% por el contrato F.

Como era de esperar, las personas se ven influenciadas por los términos en los cuales se presenta cada problema y tienden a tener actitudes adversas a las pérdidas ocasionadas por los términos. La disposición a evaluar las opciones en los términos en los cuales se presentan puede tener significativas consecuencias en negociaciones y regateos. Al parecer las personas tienden a evaluar los contratos en términos nominales y evitar más el riesgo nominal que el real.

Generando Cuentas Mentales.

Un efecto de los valores nominales pasados en la compra o decisiones de compra, es una forma de ilusión monetaria que se podría presentar incluso cuando no hay inflación. Ejemplos de esto son la reticencia a vender una casa con una pérdida nominal o a aceptar un recorte nominal del salario. En los siguientes problemas como en la evaluación de decisiones inventadas, la ilusión monetaria podría surgir desde el uso de costos históricos, que pueden diferir mucho de los costos de reemplazo por un cambio en el valor del dinero o por un cambio en los precios relativos. (Shaffir y Thaler, 1996).

Dos librerías tienen en stock una edición de cuero idéntica de la colección de Oscar Wilde. La tienda A compró sus copias a US \$20 cada una. Tomás, que trabaja para la tienda A, acaba de vender 100 copias del libro a un colegio local por US \$44

cada copia. La tienda B compró sus copias un año después que la tienda A. Como la inflación fue de 10%, pagó US \$22 por cada copia. José, que trabaja para la tienda B, acaba de vender 100 copias del libro a otro colegio por US \$45 cada copia. ¿Quién piensa que hizo un mejor negocio vendiendo los libros, Tomás o José?

80% de los encuestados respondió eligió a Tomás. Aparentemente vender a un menor precio fue percibido como un mejor negocio dado que el inventario fue adquirido a un precio aún menor. Se puede deducir de este problema que al haber precios reales y nominales cambiando, a las personas se les crea conflictos de intuición en la evaluación de sus posesiones.

La dificultad de crear cuentas mentales mostradas por los encuestados surge de los métodos tradicionales de contabilidad como FIFO y LIFO que se basan en costos históricos y no de reemplazo. Esto podría ser fatal para pequeños negocios que al venderlos antiguos stock a precios antiguos, no les es posible pagar los costos de reemplazo. Aunque los negocios estén al tanto de los peligros contables, siempre está la percepción del consumidor para enfrentarlo. Como los consumidores sufren de ilusión monetaria, ellos podrían oponerse a precios más altos en productos vendidos de acciones antiguas.

Implicancias

Si las empresas anticipan que sus trabajadores se resistirán a un recorte salarial, después de ocurrido un shock monetario, probablemente no llevarán a cabo un recorte en los precios, ya que si lo hacen se verán reducidos sus beneficios. Si esto sucede, los precios seguirán altos y los trabajadores se sentirán justificados a resistirse a un recorte salarial, no pudiendo salir del shock producido en los precios.

Una persona que está firmando un contrato por una transacción futura en un contexto inflacionario y debe decidir entre acceder a pagar un monto específico o pagar el precio que cueste en el futuro. Si es adversa al riesgo preferirá un contrato indexado, ya que un monto nominal podría ser mayor o menor que su valor real. Por otro lado, una persona nominalmente adversa al riesgo podría percibir que un contrato indexado es

más riesgoso ya que la cantidad indexada podría terminar siendo mejor o más pequeña en términos nominales que una cantidad fija.

Los avisadores creen que jugar con la aversión a los aumentos nominales en los precios es una táctica efectiva para aumentar las ventas. Ejemplo de esto es la siguiente propaganda: "...todos los precios probablemente subirán incluyendo los precios de los autos. Si está pensando en comprar un nuevo auto, piense en comprar un ____ ahora. Quizás nunca habrá un tiempo mejor". Este argumento ignora el rol de los intereses y que la tasa de interés nominal es más alta en tiempos de inflación.

Hay muy poca claridad en el común de las personas sobre las diferencias entre el dinero real y el nominal. Esto los hace tomar decisiones erróneas y en algunas ocasiones sentirse estafados, en circunstancias que no lo son.

Algunas empresas han sabido aprovechar la confusión presente en las personas sobre este tema. Incrementado sus ventas al presentar en sus frases que se aprovechan de la confusión entre real y nominal.

Esta confusión puede ser aprovechada en muchos casos, como el ejemplo visto de la propaganda de la venta de autos, pero en algunos casos la confusión puede llevar a pérdidas para la empresa y para las personas, como el hecho de no querer vender una casa porque se está tomando el dinero en términos nominales, siendo que en términos reales está teniendo ganancias. En estos casos es necesario demostrar a los clientes que se trata de algo económico, ya que al ponerlos en ese contexto la confusión tiende a desaparecer.

Capítulo IV : Toma de Decisiones

8. ESTRATEGIAS PARA UN MAYOR VALOR



SH

ESTRATEGIAS PARA UN MAYOR VALOR

La racionalidad de las personas ha sido cuestionada. Un mejorado modelo de riqueza ayuda a entender cómo los individuos evalúan sus posibilidades y toman decisiones. Maximizar el valor ofrecido es el objetivo de cualquier empresa y bajo este modelo se pueden aprovechar estrategias para este fin.

Rogelio va camino al trabajo y decide comprar un ticket de loto. Finalizando el día se fija los resultados del loto y sale ganador, gana en total \$24000 pesos. Muy feliz, decide ir a comprarle un regalo a su señora pero se da cuenta que no tiene efectivo y decide retirar \$20.000 pesos del cajero automático. Cuando llega a la tienda a comprar el regalo se da cuenta que guardó el dinero en el bolsillo roto de su abrigo y los \$20.000 pesos se habían caído. Rogelio llega muy apenado a su casa, siendo que en el día ganó \$4000 pesos.

Función Asimétrica del Valor

En un modelo de elección racional los individuos evalúan sus opciones, según la riqueza total que les puedan otorgar. Herbert Simon (1978), afirma lo contrario explicando que las personas no son capaces de comportarse racionalmente, como está descrito en los modelos convencionales.

Generalmente las personas no enfrentan sus posibilidades desde un punto de vista amplio, sino que separan cada acontecimiento, evaluándolos individualmente. Además de esto, cuando se enfrentan a un resultado, le dan más importancia o peso a las pérdidas que a las ganancias. Este comportamiento se refleja en la llamada Función Asimétrica del Valor (FAV), investigada por Kahneman y Tversky (1981).

La FAV viene a reemplazar la medida de utilidad por el término del valor, pues ésta se define de acuerdo al sentido del resultado, ya sea ganancia o pérdida, mientras que la función de utilidad se mide en términos de abundancia.

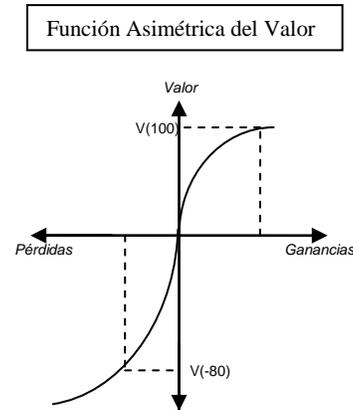
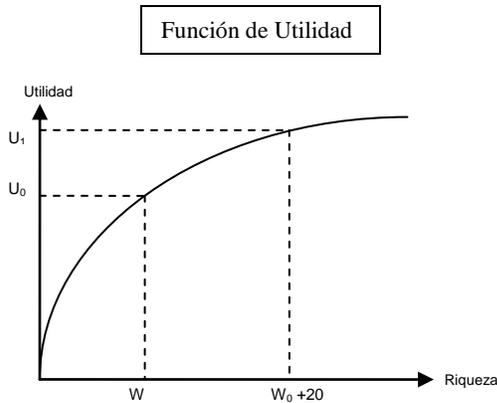
Los individuos están afectos a una función de valor que se define con respecto a los cambios en la riqueza teniendo como característica substancial ser más inclinada en las pérdidas que en las ganancias.

El siguiente ejemplo ayuda a entender la diferencia que existe entre ambas funciones y cómo una persona puede aceptar o no una opción dependiendo de la función en cual se base.

Un individuo saca un premio de lotería por US \$100. Luego de recibirlo va camino al banco a depositarlo y por un descuido comete una infracción de tránsito, lo que le significa tener que pagar US \$80.

En un modelo racional la persona teniendo una riqueza inicial de W_0 , combinará estas dos situaciones obteniendo un resultado de $W_0 + US \$20$. En una función creciente de utilidad al aumentar su riqueza total pasará de un nivel U_0 a un nivel U_1 , mejorando su estado.

Por el contrario, en un modelo de función asimétrica del valor el individuo evaluará los acontecimientos por separado y tomará su decisión de acuerdo a la suma de ellos. La ganancia de la lotería, $V(100)$, será menor en valor absoluto que $V(-80)$, que es la pérdida por la infracción. La suma de estos valores es menor que cero, por lo que cualquier individuo que utilice este modelo para tomar su decisión, rechazará estos acontecimientos siendo que el resultado fue un incremento de la riqueza total en US \$20.



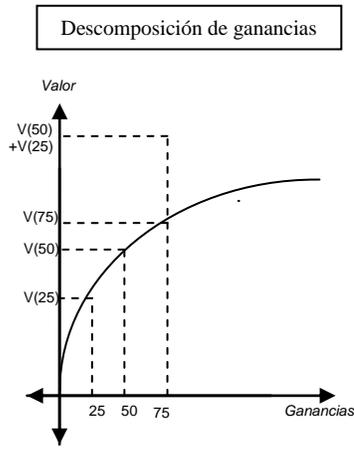
En la función asimétrica del valor se tratan las pérdidas y las ganancias asimétricamente, pues se le da mayor importancia a las pérdidas. Además se evalúan primero los acontecimientos por separado para luego sumar los valores. La relatividad en los valores es otra particularidad, una diferencia entre US \$10 y US \$20 es mayor a la diferencia entre US \$110 y US \$120. Estas características pueden verse como irracionales, sin embargo reflejan la realidad de cómo perciben las personas los distintos sucesos.

Codificando las pérdidas y las ganancias

Dado que la función de valor es cóncava en las ganancias el valor total es mayor cuando descomponemos una gran ganancia en dos o más partes. Un ejemplo de Thaler (1985) es “no poner todos los regalos de Navidad en una misma caja”, esto significa que es mejor separar cualquier regalo o ganancia en pequeños paquetes, en vez de un solo gran regalo o gran ganancia.

Con el fin de demostrar los beneficios de la descomposición de las ganancias, Thaler realizó un experimento con un grupo de personas. Se les preguntaba si estarían más felices ganando dos premios de lotería, uno de US \$50 y otro de US \$25 o recibiendo un solo premio de US \$75. Los resultados confirmaron la teoría de la FAV, ya que el 64% de los encuestados prefirió la alternativa de recibir dos premios separados. Si se analiza el caso desde el punto de vista de la teoría racional, la satisfacción debería ser igual en los dos casos, ya que la suma de ambos premios por separados es igual a la individual [$u(25) + u(50) = u(75)$]. Cuando se realiza este análisis con la FAV, el

valor de las ganancias separadas es mayor a la ganancia individual [$v(25) + v(50) > v(75)$].



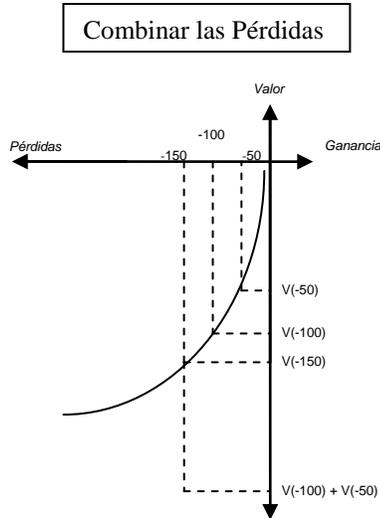
La descomposición de ganancias se aplica bastante en las empresas con el fin de hacer más atractivo los artículos. En los supermercados por ejemplo, unen a los productos que están a la venta otro similar, en vez de vender un solo envase con más cantidad (tarros de café, detergentes, etc.).

Tomando en cuenta la convexidad del lado opuesto de la FAV (de las pérdidas), se puede inferir que una pérdida grande parecerá menos dolorosa que dos o más pérdidas separadas.

Thaler demostró esta afirmación en una encuesta. Se les preguntó a un grupo de personas cual de las siguientes alternativas era la más desfavorable.

- a) Recibir una multa del fisco por US \$150
- b) Recibir una multa del fisco por US \$100 y una de la Municipalidad por US \$50
- c) No hay diferencia

Bajo la teoría racional, la mayoría personas deberían haber respondido que se sentirían de la misma manera, es decir, que no hay diferencia. Sin embargo un 76% eligió que sentirían más molestos con la alternativa b). Una pérdida de $v(-150)$ es percibida menor a la suma de $v(-100) + v(-50)$ así como lo demuestra la figura.



Esta técnica es utilizada en varias industrias. En la industria automotriz, realizan promociones para que al momento de la compra del automóvil, el cliente pague un adicional por mejorar el equipamiento. Los vendedores saben que será más fácil vender un aire acondicionado o llantas deportivas junto con la venta del vehículo, porque el costo de agregar un elemento es relativamente diminuto al costo total del automóvil.

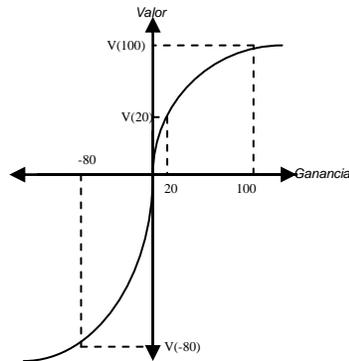
Una tercera estrategia para aumentar el valor, es la de combinar las pequeñas pérdidas con una ganancia mayor. De esta forma se evita la mayor inclinación de la FAV en la zona de las pérdidas. En términos de la FAV, si existen un ingreso “x” y un egreso “y”, donde $x > y$, valorizarlos juntos resultaría en un mayor valor que al hacerlo por separado [$v(x-y) > v(x) + v(-y)$].

En una encuesta realizada por Thaler se le pregunta a un grupo de personas sobre su preferencia en los siguientes casos:

- a) Ganar US \$100 jugando a la lotería y el mismo día estropear la alfombra con pintura con un costo de US \$80.
- b) Ganar US \$20 jugando en la lotería.

Los resultados indicaron que la preferencia de los encuestados contradecía la teoría racional, pues un 70% eligió la alternativa b), lo que demuestra el mayor valor de integrar una ganancia grande con una pérdida. Comparando los valores, $v(100)$ es menor a $v(-80)$ en términos absolutos, lo que al sumarse da como resultado un valor negativo, a pesar de que la riqueza total aumenta en US \$20.

Combinar grandes ganancias con pérdidas



Una cuarta técnica es la llamada “Efecto de Consolación”, en que se separa las pequeñas ganancias de las grandes pérdidas. Esta separación produce un efecto negativo menor a la integración de éstas. Al segregar la pequeña ganancia de una pérdida mayor, se está haciendo notar una atenuación en el efecto negativo, por lo que es percibido menos desfavorable que al juntarlos.

Las siguientes alternativas ayudan a entender este efecto:

- a) Daños en el automóvil por un costo de US \$200 y ganar en juego de azar US \$25.
- b) Daños en el automóvil por un costo de US \$175.

Las personas encuestadas afirmaron la teoría de Thaler, ya que el 72% expresó que sentirían menor disgusto con la alternativa a) pues de esta forma disminuyen el efecto negativo de la pérdida al compensarla con una pequeña ganancia. Nuevamente se contradice la teoría racional, siendo que el resultado neto es el mismo.

El efecto de consolación es muy usado en Estados Unidos, en especial en tiendas de productos electrónicos. Además de los conocidos descuentos, estas empresas ofrecen los llamados *rebates*. Estos consisten en que los compradores adquieren un producto por su valor total, y luego de completar unos formularios la empresa envía por correo un cheque por el monto de descuento ofrecido en el momento de la compra. De esta forma el consumidor percibe de forma separada, el costo del

producto y el reembolso que llega después de unos días. El monto devuelto, le da al cliente una sensación de que recibió un premio y se logra apreciar de mayor forma el efecto positivo del *rebate* que si hubiera sido un descuento instantáneo.

Decisiones de Marca

Existe la idea de que los consumidores generalmente evalúan los atributos de los productos en relación a un nivel de referencia y no simplemente en términos absolutos de atributos (Hardie, Johnson y Fader, 1993).

Cuando un individuo quiere evaluar la calidad de un producto de cierta marca, tratará de recordar sus experiencias anteriores de productos similares y a partir de la calidad recibida generará un nivel de referencia que será comparado con el del producto a evaluar.

La percepción que pueda tener un consumidor sobre la calidad de una marca, dependerá de la calidad recibida de marcas consumidas anteriormente. Entonces un producto de calidad media puede ser percibido de muy buena calidad si es que anteriormente se consumió algo de baja calidad, o por el contrario podría ser percibido como un producto malo si la experiencia anterior en productos similares fue muy positiva. El punto de referencia basado en el consumo anterior será un factor crítico en la evaluación de la calidad de un producto. El ejemplo a continuación muestra esta ambigüedad.

Sebastián lleva a un amigo a conocer su restaurante favorito de comida china. Él recuerda este restaurante por sus delicados y exóticos platos de comida. Aunque el lugar es bastante caro en comparación a los demás restaurantes asiáticos, piensa que realmente vale la pena. Sebastián está ansioso de ver la reacción de su amigo, ya que tienen gustos muy similares en este tipo de comida. En el momento que ven la carta, Sebastián se da cuenta de que se hicieron cambios en los platos, ofreciendo unos de menor calidad y menor precio que la vez anterior. Una vez que empezaron a comer, Sebastián estaba muy decepcionado por la disminución de calidad del restaurante y

preguntándole a su amigo su opinión, éste le dice que estaba sorprendido de la alta calidad que ofrecía el lugar y a un precio muy razonable.

El nivel de referencia lleva a opiniones distintas a dos personas con similares preferencias, dejando en un segundo plano los atributos reales del producto.

Los cambios desde los puntos de referencia serán evaluados de distinta forma, dependiendo si son ganancias o pérdidas relativamente con el punto de referencia. Existe una considerable cantidad de evidencia empírica que sugiere que las pérdidas serán mayormente valoradas que su equivalente en ganancias (Tversky y Kahneman, 1991). Comportamiento basado en la función asimétrica del valor, que recibe el nombre de aversión a las pérdidas.

Una mujer busca en su refrigerador su jugo de naranja favorito. Al no encontrarlo le pregunta a su esposo, y él le responde que en el supermercado no quedaban jugos de esa marca, pero que el compró una marca mejor de jugo de naranja de un precio más alto.

El bienestar de la mujer no cambió considerablemente pues estaba en una buena posición y esta mejoró. Si por el contrario el jugo comprado hubiera sido de una marca de precio y calidad inferior, el efecto negativo en la satisfacción de la mujer sería substancial.

La función asimétrica del valor fue originalmente desarrollada para describir decisiones en escenarios de riesgo simple, es decir, resultados probabilísticos descritos por un sólo atributo (la mayoría de las veces montos de dinero). En el caso de las aplicaciones de decisión de marca también se involucra sólo un atributo, que usualmente es el precio.

Los consumidores tienen distintos precios de referencia para cada alternativa de decisión, ya que estos se forman en base a precios pasados y campañas promocionales.

El desafío de las empresas es identificar el punto de referencia de los consumidores. En estudios experimentales ha sido posible manipular los puntos de

referencia cambiando el status quo. Una de las posibilidades es asumir que las marcas mismas sirven como puntos de referencia y que la marca de referencia, vendría siendo la última marca comprada por el consumidor.

Los cambios en las características de los productos pueden generar respuestas asimétricas de los consumidores. Blattberg y Wisniewski (1989) hacen variar el precio. Cuando las marcas de precios altos y buena calidad se promocionan, ellos sacan participación de las marca de precios bajos y calidad inferior. Pero cuando las marcas de precios bajos se promocionan, sólo se produce un pequeño cambio hacia abajo de los consumidores de marcas de alta calidad.

Los pioneros en el mercado pueden obtener ventajas de esta asimetría de comportamiento en los consumidores. Desde una perspectiva de aversión a la pérdida, la primera marca que entre al mercado con nuevas clases de productos servirá de marca de referencia para los consumidores. Cualquier marca que ingrese luego de la primera, y que no la domine sufrirá la desventaja de que a menos uno de sus atributos tendrá una pérdida relativa a la marca pionera. Un segundo entrante podría introducir un nuevo atributo para poder persuadir a los consumidores que la primera marca no les servirá de punto de referencia.

Recapitulación

La racionalidad de comportamiento de las personas descrita en los modelos convencionales de riqueza está siendo cuestionada. Los individuos enfrentan sus posibilidades separando los acontecimientos y evaluándolos individualmente. Suelen darle más importancia a las pérdidas por sobre las ganancias.

Este comportamiento viene reflejado en la llamada Función Asimétrica del Valor. A diferencia de la función de utilidad, la cual es mide en términos de abundancia, la FAV tiene forma asimétrica y define las ganancias y las pérdidas por separado mostrando los cambios en la riqueza.

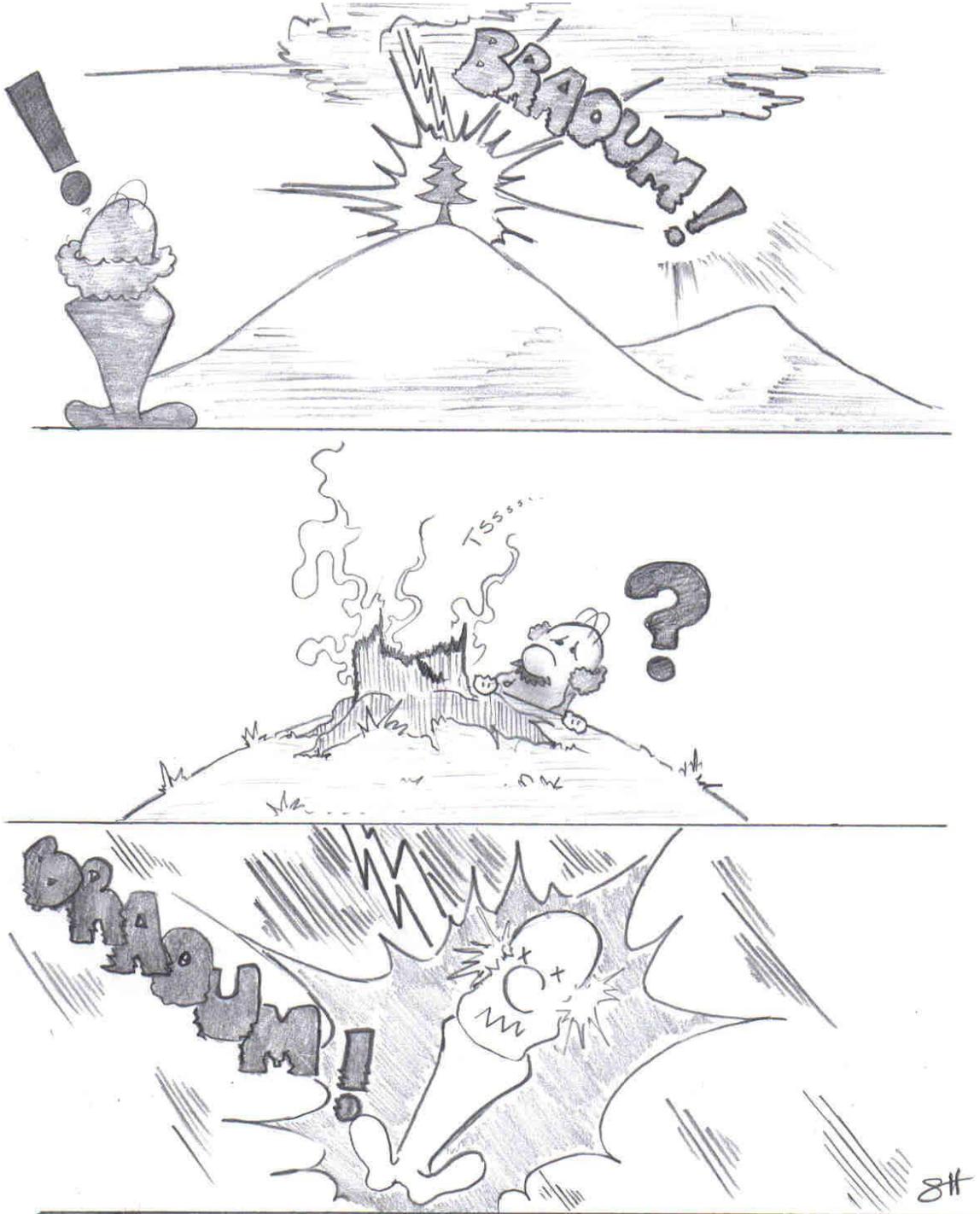
Es importante recalcar que la decisión que tome frente a un conjunto de opciones, se diferenciará por el modelo en el cual la persona se base. Una opción puede ser atractiva en un caso y desfavorable en el otro. Las aplicaciones de esta renovada función pueden traer resultados muy beneficiosos para las empresas.

La forma de la función muestra como la combinación o separación de las pérdidas y las ganancias pueden llevar a un mayor valor. La concavidad de la zona de las ganancias hace que la descomposición de una gran ganancia en varias partes genere un mayor valor que estando en sólo una. La convexidad del lado de las pérdidas sugiere que una pérdida más grande se percibirá menos dolorosa, que varias pérdidas separadas. Es preferible además combinar las pequeñas pérdidas con una ganancia mayor pues así se omite la sensación de la pérdida. El efecto de consuelo, separar las pequeñas ganancias de las grandes pérdidas, ayudará a atenuar el efecto negativo de la pérdida; pues se hace notar la pequeña ganancia.

Con respecto a las preferencias por las marcas, se ha demostrado la dependencia de los puntos de referencia para evaluar la calidad de los productos de una marca. El consumo pasado será tomado en cuenta para generar este punto de referencia. La asimetría del valor se ve reflejada también en la decisión de marca. La variación negativa que se genere de un cambio de marcas superiores en calidad a inferiores, será significativamente mayor que en el caso contrario.

Un objetivo de la empresa es entonces descubrir cual es la marca de referencia que tiene el consumidor cuando evalúa artículos producidos por ésta. De esa forma se podrá influenciar la evaluación que realiza el consumidor. La ventaja de ser pionero en el mercado es que los consumidores tomarán esta marca como referencia y los preferirán a menos que surja un competidor que lo domine en sus atributos.

9. DECISIONES RIESGOSAS



DECISIONES RIESGOSAS

Las personas muestran conductas irracionales al momento de tomar decisiones. Se les hace tremendamente difícil pensar y actuar en situaciones probabilísticas, riesgosas y de incertidumbre. Esta conducta puede conducir a malos resultados tanto a nivel individual como organizacional.

La abuela de Felipe juega todas las semanas al loto. Siempre elige los números tomando en cuenta los cumpleaños de sus hijos y nietos y las fechas más importantes para ella como su matrimonio. Ella ha jugado hace cinco años los mismos números y nunca ha ganado un pozo. Ella piensa que si sigue jugando esos números logrará un buen premio en algún momento ya que hay más probabilidades de que salgan, por lo que no está dispuesta a cambiarlos por otros.

Riesgo y Probabilidades

Los tomadores de decisiones son excesivamente propensos a tratar los problemas como únicos, descuidando las estadísticas del pasado y las múltiples oportunidades del futuro. Sus pronósticos sobre futuros resultados están generalmente aferrados a planes y escenarios de éxito más que a resultados pasados y es por eso que son demasiado optimistas. Sus evaluaciones de riesgo tienden a descuidar las posibilidades de combinar riesgos y por lo tanto en ocasiones son demasiado temerosos.

Obviamente las personas sólo responden a los riesgos que perciben. Una conducta irracional es la inhabilidad a reaccionar lógicamente a eventos de bajas probabilidades (Anderson, 1974). Las personas ignoran las bajas probabilidades o no pueden tomar decisiones racionales que involucren bajas probabilidades (Schoemaker, 1980). Esta percepción errónea surge de la capacidad limitada de la gente para procesar información de riesgo. El concepto de Simon (1957) de “racionalidad limitada”

define como las limitaciones de conocimiento obligan a que las personas construyan un modelo simplificado del mundo. De acuerdo a Simon, el que toma las decisiones se comporta racionalmente con respecto a su modelo, aunque este comportamiento no es óptimo con respecto al mundo real. Por lo tanto la capacidad limitada de las personas restringe la atención por eventos anormales.

La mayoría de la gente es adversa al riesgo, prefieren algo seguro que una apuesta que dé el mismo valor esperado, y una apuesta con baja varianza que una con un riesgo mayor. Una excepción a la aversión al riesgo se da por ejemplo, en que mucha gente está dispuesta a pagar más por tickets de lotería que su valor esperado.

La teoría prospectiva (Kahneman y Tversky, 1992) introduce dos causas de la Aversión al riesgo, el Efecto certidumbre y la Aversión a la pérdida. Efecto certidumbre es una discrepancia que existe entre los pesos que son asociados a las ganancias seguras y a las ganancias que son altamente probables. Aversión a la pérdida se refiere a la observación que las pérdidas y las desventajas tienen un mayor peso que las ganancias y las ventajas. La aversión a la pérdida afecta la toma de decisiones de numerosas formas, tanto en contextos riesgosos como en los que no lo son. Favorece la inactividad por sobre la actividad y al status quo⁹ por sobre cualquier alternativa, porque las desventajas de estas alternativas están evaluadas como pérdidas y, por lo tanto, tienen un peso mayor que sus respectivas ventajas (Samuelson y Zeckhauser, 1988). La aversión a la pérdida favorece fuertemente la evasión del riesgo.

Es común pero incorrecto asumir que la propensión de las personas de buscar o evitar el riesgo es consistente en las ganancias y en las pérdidas. Un individuo adverso al riesgo, presumiblemente debería evitar el riesgo bajo cualquier situación. Pero como afirman Kahneman y Tversky (1991) la mayoría de las personas son adversas al riesgo para las ganancias y buscadores de riesgo para las pérdidas. Esta tendencia refleja el desagrado que tienen las personas por tener pérdidas seguras.

Muchas personas tienen la fuerte pero falsa creencia de que los eventos aleatorios se auto-corrigen. Si una pareja ha tenido tres hijas seguidas, entonces hay

⁹ Preferencia exagerada por mantenerse en la situación actual.

más probabilidad que nazca un varón en la vez siguiente (Anderson, 1981). La inhabilidad de apreciar la independencia de los eventos también se muestra en situaciones de baja probabilidad (Hogarth, 1987). Si ocurre un evento improbable, las personas pensarán que es menos probable que ocurra nuevamente (“ un rayo no puede caer en el mismo lugar dos veces”). En otras palabras, se piensa que la probabilidad de eventos futuros varía y es dependiente de los resultados previos.

Las personas tratan de equilibrar los niveles de riesgo. Slovic (1984) dice que existe un nivel óptimo de riesgo que las personas están dispuestas a aceptar. Un ejemplo relacionado con las maquinarias de las granjas, es que a medida que se ha mejorado el diseño para hacer los tractores más estables, los granjeros los ocupan en pendientes empinadas y la tasa de accidentes se mantiene constantes. Esto sugiere que las medidas de disminución del riesgo serán contrarrestadas por un comportamiento subsiguiente más riesgoso.

Psicólogos se han preocupado de la importancia de los efectos del contexto en los juicios. Una clase de estos efectos ha sido nombrado *framing*¹⁰ por Kahneman y Tversky (1984). Investigadores han concluido que una pequeña variación en las palabras usadas y la forma en que se presenten los riesgos pueden tener pronunciados efectos en cómo son percibidos (Slovic, 1982).

Las personas tienden a considerar los problemas de decisión uno a la vez. A menudo separan el problema actual de otras opciones que puedan estar pendientes, así como futuras oportunidades para realizar decisiones similares. El siguiente estudio realizado por Tversky y Kahneman (1986) ilustra un extremo tipo de *Narrow Framing*¹¹:

Decisión (1):

- (A) Una segura ganancia de \$240 (84%)
- (B) 25% de posibilidades de ganar \$1000 y 75% de posibilidades de no ganar (16%)

¹⁰ Encasillar o enmarcar una situación. Manera en que un problema de decisión racional se puede presentar.

¹¹ Marco Estrecho. Plantear un problema de manera estrecha, evaluando las alternativas de forma independiente.

Decisión (2):

(C) Una pérdida segura de \$750 (13%)

(D) 75% de posibilidades de perder \$1000 y 25% de posibilidades de no perder (87%)

El porcentaje de los que respondieron en cada opción está mostrado en paréntesis. El hecho de que los dos problemas deberían ser considerados al mismo tiempo no tiene efecto en las preferencias, que exhiben el común patrón de aversión al riesgo cuando las opciones son favorables, y buscadores de riesgo cuando las opciones son desfavorables. La mayoría de la gente prefería la combinación de opciones A & D por sobre las demás. Estas preferencias son intuitivamente convincentes y no hay una razón obvia a sospechar que podrían llevar a un problema. No obstante, una simple aritmética muestra que la combinación preferida A & D es dominada por una conjunción de las opciones rechazadas B & C. Las opciones combinadas son las siguientes:

A & D: 25% de posibilidades de ganar \$240 y 75% de posibilidades de perder \$760

B & C: 25% de posibilidades de ganar \$250 y 75% de posibilidades de perder \$750

El tomador de decisiones que es adverso al riesgo en algunas situaciones y es buscador de riesgos en otras termina pagando una prima por evitar algunos riesgos y para obtener otros.

Es generalmente reconocido que un *broad frame*¹² o planteamiento amplio de las posibles decisiones, es un requerimiento esencial en una toma de decisiones racional. Lo que se recomienda es que se unan las opciones existentes antes de tomar cualquier decisión y que los resultados sean evaluados en términos de activos (riqueza), más que en términos de ganancias y pérdidas asociadas a cada opción. La situación podría mejorar aún más, si es que se incluyen estimaciones de futuras ganancias en la valoración de riqueza (Kahneman y Lovallo, 1993).

¹² Marco Amplio. Plantear un problema ampliamente, evaluando las alternativas de forma conjunta

Decisiones riesgosas dentro de las Organizaciones

Quizás la causa más importante de la aversión al riesgo es la aversión a la pérdida, la diferencia entre los pesos que son asignados a las pérdidas y a las ganancias en situaciones de evaluación. La aversión a la pérdida se mantiene cuando se toman decisiones en una organización. La evidencia indica que las presiones de responsabilidad aumentan el sesgo de status quo y otras manifestaciones de la aversión a la pérdida.

Los tomadores de decisiones se tornan más adversos al riesgo cuando saben que sus decisiones van a ser revisadas por otros (Tetlock y Boettger, 1991) y están totalmente renuentes a aceptar responsabilidad por sólo un pequeño aumento en la probabilidad de fracaso (Viscusi, 1987).

Swalm (1966) notó que los administradores parecieran tener una excesiva aversión a cualquier resultado que podría terminar con una pérdida neta, por ejemplo un ejecutivo podría rechazar un proyecto que tiene la misma probabilidad de ganar US \$300.000 y perder US \$60.000. La inclinación de los ejecutivos a evitar las opciones que podrían terminar en pérdidas, es explicada por la forma abrupta de la función de utilidad en el dominio de las pérdidas. Los ejecutivos pueden estar conscientes que sus decisiones no fueron las mejores para los intereses de la empresa, pero sienten que sí lo fueron para sus propios intereses.

Las decisiones están frecuentemente basadas en valoraciones optimistas de posibilidades de éxito, y por eso son objetivamente más arriesgadas que como es percibido (Kahneman y Lovallo, 1993). Las hipótesis acerca del riesgo en decisiones administrativas son:

- (i) en un contexto favorable, será muy difícil que se acepten opciones riesgosas y las opciones que sean aceptadas serán subjetivamente percibidas como de bajo riesgo,
- (ii) el atrevimiento a tomar riesgos es aproximadamente constante para decisiones que varían en tamaño,

(iii) decisiones serán tomadas en cuenta de forma separada aún cuando se pueden ver como decisiones de una categoría similar,

(iv) existe un desequilibrio en los riesgos que acepta una organización en grandes y pequeños problemas tales como que la aversión al riesgo es más baja cuando se unen pequeñas decisiones que para la unión de grandes decisiones.

El marco estrecho se refiere a que las personas tienden a tomar una sola decisión a la vez y en particular son propensos a descartar las oportunidades de decisiones futuras. Para individuos y organizaciones, la adopción de un marco más amplio y de una política consistente de riesgo depende de dos condiciones:

- (i) la habilidad de agrupar problemas que son superficialmente diferentes,
- (ii) un apropiado procedimiento para evaluar resultados y la calidad del desempeño.

Desde el punto de vista de un ejecutivo que enfrenta un suceso de decisiones, el mantenimiento de un marco de decisión amplio también depende de cómo su desempeño va a ser evaluado y con qué frecuencia. Reduciendo la frecuencia de las evaluaciones puede mitigar los efectos inhibidores de aversión a la pérdida en la toma de riesgo. Supongamos un ejecutivo que enfrenta un proyecto con iguales probabilidades en el que gana 2 y pierde 1. Si el ejecutivo es evaluado por cada decisión, según la política que él tenga podría no arriesgarse nunca a aceptar el proyecto, pero si es evaluado por cada dos decisiones que tome, la probabilidad de que pierda disminuye de 0.5 a 0.25, por lo que estaría más dispuesto a arriesgarse.

La adopción de un marco de evaluación más amplio, es común cuando la tasa de éxito esperada es baja para cada intento, como en la búsqueda de petróleo o en el desarrollo de un fármaco.

En una organización jerárquica, algunos ejecutivos tienen dos tipos de tareas: tomar decisiones en beneficio de la empresa, y supervisar a varios subordinados que también toman decisiones. Estas decisiones son de menor importancia que las que toma su superior y se supone que se pueden tratar de forma independiente. El problema de acumulación de riesgo aumenta inevitablemente y resolverlo de forma

eficiente puede ser dificultoso. Si los subordinados toman sus decisiones de manera independiente, con un marco estrecho (Swalm, 1966), se realizará un desequilibrado conjunto de decisiones. Incluso este conjunto será más adverso al riesgo que las decisiones del propio superior que se enfrente a problemas mucho mayores. Los costos de dichas inconsistencias en actitudes de riesgo pueden ser altísimos. Para evitar este tipo de ineficiencias, el ejecutivo debe aplicar consistencia en la política de decisiones riesgosas, tanto en las que toma él como en la de sus subordinados.

Un ejecutivo debería ser considerablemente más adverso al riesgo evaluando la apuesta más grande, que evaluando cualquiera de las más chicas. Es por eso que se recomienda, que en un contexto favorable, se aliente a los subordinados a adoptar un mayor nivel de aceptación de riesgo al que su superior podría hacerlo. Esto podría parecer injusto para un subordinado, ya que se le está incitando aceptar un riesgo que preferiría rechazar, especialmente porque las consecuencias de fracaso son generalmente más severas para el subordinado (Kahneman y Lovallo, 1993).

Ya que en las organizaciones puede existir demasiada aversión al riesgo en problemas de pequeño y moderado tamaño, un análisis amplio de la situación y la evaluación de varios problemas al mismo tiempo, puede ayudar a incrementar la toma de riesgo de los individuos. Los subordinados se podrán inclinar a tomar decisiones más riesgosas cuando no puedan percibir y evaluar los riesgos claramente, debido al bajo nivel de especificación del riesgo. Además reduciendo la frecuencia de evaluación de sus resultados, se podrá mitigar los efectos de inhibición de la aversión a la pérdidas en la toma de riesgo (Kahneman y Lovallo, 1995).

Pronósticos atrevidos

El grado de riesgo a los que los individuos y organizaciones están dispuestos a exponerse pareciera no reflejar una verdadera aceptación de estos riesgos. La razón es que las personas y organizaciones se exponen frecuentemente a riesgos ya que juzgan equivocadamente las probabilidades.

Existen dos perspectivas para pronosticar un determinado hecho o problema, la vista interna y la externa¹³. La vista interna es generada enfocándose en el caso que se tiene al alcance de la mano, considerando el plan y los obstáculos hasta su término, construyendo escenarios en un futuro progreso y extrapolando tendencias actuales. La vista externa es la que ignora los detalles del caso que está al alcance, y que se enfoca en las estadísticas de los casos similares al presente.

Un pronóstico de vista interna se basa en el conocimiento de las especificaciones del caso, los detalles del plan que existe y algunas ideas de obstáculos comunes y cómo se pueden superar, es decir, involucra un intento de esbozar un escenario representativo que capture elementos esenciales de la historia del futuro. En contraste, la vista externa es esencialmente estadística y comparativa, y no involucra intentos para adivinar la historia en el futuro a ningún nivel de detalle.

Debería ser obvio que si los dos métodos son aplicados con igual inteligencia y habilidad, es más probable que la vista exterior pueda alcanzar una estimación más realista.

El contraste entre estas dos vistas ha sido confirmado en una investigación sistemática. Un conjunto de estudios demostró el fenómeno del exceso de confianza. Existe una significativa evidencia para la conclusión de que las personas son generalmente confiadas en sus asignaciones de probabilidad a sus creencias. El exceso de confianza es usualmente estimado, presentando preguntas de información general en formato de múltiples alternativas, en que los participantes eligen la respuesta más razonable y le asigna una probabilidad. Un resultado típico es que los participantes están correctos sólo en un 80% de los casos mientras que ellos se describen como seguros de ellos en un 99%. Las personas tienen exceso de confianza evaluando la veracidad de sus creencias, una por una. Es interesante como no existe un exceso de confianza cuando se les pide después de la sesión que estimen cuantas preguntas tuvieron una respuesta correcta. Estas estimaciones globales son veraces y quizás un poco pesimistas. Es evidente que las asignaciones de la veracidad global no controla la confianza en sus creencias particulares.

¹³ Inside/ Outside View.

Un buen ejemplo del contraste entre vista interna y externa es el siguiente. Cooper (1988) entrevistó a varios emprendedores acerca de sus posibilidades de tener éxito, y además les solicitó una estimación de la tasa de éxito de empresas del mismo tipo. Más del 80% de los emprendedores percibió que las posibilidades de éxito eran de 70% o mejor. Un tercio de ellos describió su éxito como seguro. Por otro lado, el promedio de posibilidades de éxito que estos emprendedores le atribuían a negocios como los suyos era de 59%. Aunque esta estimación fue optimista, fue más cercana a la realidad, la tasa de sobrevivencia durante 5 años de una nueva empresa es cercana al 33% (Dun y Bradstreet).

La vista interna no produce regularmente pronósticos optimistas. Los padres se preocupan sobre sus hijos rebeldes, y no se imaginan verlos convirtiéndose en adultos responsables, sabiendo que la mayoría de los jóvenes lo hacen. La vista interna es susceptible a enredos y a aferrarse a estimaciones de valores presentes, o pronosticar tendencias actuales.

Los pronósticos son desarrollados como parte de un caso que fue realizado por un individuo o grupo que ya ha mostrado interés en el plan, en el contexto de competencia, para el control de los recursos de la organización. Los únicos proyectos que tienen buena opción de sobrevivir en esta competencia son los que tienen pronósticos de resultados altamente favorables y esto produce un poderoso incentivo para presentar números optimistas. La lógica estadística que se produce en el curso del ganador, de que este proyecto va a seguir teniendo resultados favorables, son los que finalmente terminan teniendo bajos resultados, quedando lejos de las expectativas. Las obvias ventajas de establecer metas altas es un incentivo para los altos ejecutivos a adoptar y diseminar valoraciones optimistas de futuros logros y que posiblemente los engañe en el proceso.

En un análisis de “pensamiento de grupo” Janis (1982) identificó otros factores que favorecen el optimismo organizacional. El pesimismo de lo que la organización puede hacer es interpretado como una deslealtad. Los portadores de malas noticias son evitados ya que son una razón para desmotivar a los trabajadores. Cuando se emiten opiniones pesimistas se tiende a criticar a quien lo hace. La conducta optimista de

miembros de un grupo es alentada y validada por el resto de las personas. Se puede decir entonces que muchas decisiones hechas dentro de las organizaciones son guiadas por un pronóstico irreal de sus consecuencias.

La conducta optimista en los proyectos de inversión de capital es un hecho en la vida; los proyectos terminan tarde, se exceden en el presupuesto, y fallan en el logro de las metas iniciales. Los errores de optimismo tienden a aparecer cuando los proyectos se basan en una nueva tecnología o si la empresa está en un territorio desconocido. Un método para evitar estos errores es planificar bajo severas condiciones y analizar si se puede costear ese proyecto. El consejo para los administradores es adoptar una vista externa de sus problemas.

Las fusiones y adquisiciones son otra ilustración de optimismo e ilusiones de control. En promedio las empresas no obtienen un mejor retorno positivo, esto hace surgir la pregunta de porqué son realizadas estas acciones. Roll (1986) ofrece una hipótesis acerca de este hecho. Los compradores sobreestiman sus habilidades de gestión, y tienden a subestimar la administración de los ejecutivos que están actualmente a cargo. Creen que la eficiencia y la sinergia de la empresa mejorarán cuando ellos tomen el mando.

Decisiones Riesgosas y el Emprendimiento

La toma de riesgo es una importante propiedad en el emprendimiento. Desde que Cantillon (1734), el que puede ser considerado como el fundador del término emprendedor, definió a éste como la persona que corre riesgos de pérdidas y ganancias, la toma de riesgo ha sido vista como un importante elemento del emprendedor y el emprendimiento (Knight, 1921; Schumpeter 1934; Hisrich y Peters, 1998). La aventura de emprender puede ser considerada como riesgosa ya que existe una gran tasa de fracaso en nuevas empresas. Los emprendedores asumen riesgos psicológicos, sociales y financieros cuando forman una nueva empresa (Hisrich y Peters, 1998).

El comportamiento emprendedor de toma de riesgo es explicado por la manera en que los emprendedores consideran el riesgo y como aceptan la posibilidad de fracaso o pérdida. De todas formas, las personas en general prefieren ganancias seguras que una ganancia más alta con probabilidad de pérdida (Kahneman y Tversky, 1979).

Antoncic (2003) trata de encontrar una explicación conceptual de cómo el nivel individual de aversión al riesgo se traspasa al nivel organizacional en el contexto de emprendimiento. El término *intraemprendimiento*¹⁴ es definido como el proceso en que los individuos dentro de las organizaciones buscan oportunidades sin recompensa alguna de los recursos que ellos controlan (Stevenson y Jarillo, 1990). La persecución por creativas y nuevas soluciones a desafíos que la empresa enfrenta, incluyendo el desarrollo o mejoramiento de viejos y nuevos productos y servicios, técnicas administrativas y tecnologías para mejorar las funciones de la organización, así como los cambios en las estrategias son innovaciones que requieren de cierto grado de riesgo que debe ser asumido por algún integrante de la empresa. Estos procesos deben enfrentar la incertidumbre de los resultados y efectos del mercado. El riesgo, como una posibilidad de pérdida, es una inherente característica de la innovación o en la creación de nuevas líneas de negocios en las empresas (Antoncic, 2003).

Contratación de Seguros

A las personas no les gusta perder su dinero. Esta aversión a las pérdidas parece estar enfocada más en la probabilidad que en el monto de pérdida. No es la magnitud de la pérdida potencial que inspira a las personas a contratar un seguro, es la frecuencia con que la pérdida puede ocurrir (Kunreuther, 1979).

Enfocarse en la probabilidad de pérdida puede conducir a un comportamiento irracional. En estudios de comportamiento de toma de decisiones, por ejemplo, los individuos prefieren hacer apuestas desfavorables que aceptar una pérdida segura (Hershey y Schoemaker, 1980). Otros estudios demuestran que las personas eligen una

¹⁴ Intrapreneurship

ganancia segura por sobre una apuesta, pero invierten esta preferencia cuando las opciones se presentan como pérdidas.

La mayoría de las personas opera bajo lo que se ha llamado “la ilusión de certeza”, que se refiere a la creencia de que sus decisiones son acertadas (Fischhoff, 1977). Aún cuando las personas están equivocadas, son tremendamente confiadas de sus opiniones. Las personas generalmente tienden a subestimar su vulnerabilidad a ciertas situaciones de riesgo (Slovic, 1984). Por esta razón no es sorpresa que tanta gente se niegue a tomar acciones para reducir su riesgo.

El siguiente estudio muestra los resultados de cómo las personas enfrentan el riesgo y las acciones para protegerse (Shanteau, 1992). A un grupo de 48 estudiantes de pregrado se les dijo que un desastroso evento había ocurrido el año pasado. Se les pidió que juzgaran la probabilidad de ocurrencia en el siguiente año y que indicaran si estarían dispuestos a pagar más por un seguro. Se describieron dos tipos de eventos, dos eran naturales y dos realizados por el hombre. La probabilidad de ocurrencia descrita en cada uno era de 1 en 20 años o de 1 en 100 años. Los resultados fueron principalmente cuatro. Había una uniforme tendencia a estimar las posibilidades de ocurrencia como menos probable en el siguiente año. Esto se relaciona con la creencia de que es casi imposible que un evento improbable suceda nuevamente. Este efecto fue aproximadamente 20% menos en la condición de 1 en 20 años que en la de 1 en 100 años. O sea, el cambio parece ser más pronunciado con bajas probabilidades. Los eventos naturales condujeron en un 10% más este efecto que en los realizados por el hombre. Las personas ven los eventos naturales de distinta forma que los causados por el hombre. El número de individuos que querían asegurarse cambió muy poco entre las condiciones. Dos tercios de los participantes estaban dispuestos a pagar la misma prima que antes, a pesar de que les habían dicho que habían tenido una gran pérdida. Para ellos no hubo cambios en las tarifas de seguro desde el año anterior.

Estas conclusiones muestran como las personas tienden a sentir que una vez que un evento de baja probabilidad ocurre, es muy difícil que vuelva a suceder en el año siguiente. Esta creencia hace que sea más complejo convencer a las personas a reducir su riesgo, comprando seguros.

Reflexión

Muchas faltas se originan sobre los juicios optimistas del riesgo y de las oportunidades. Los administradores aceptan riesgos, en parte porque no esperan que van a tener malos resultados y porque sobreestiman sus capacidades. La adopción de una vista interna de los problemas permite establecerse en los distintos escenarios. Se sugiere que los errores de una predicción intuitiva podrían ser reducidos adoptando una vista externa, que pronostica los resultados sin tomar en cuenta su historia.

El tema del riesgo que se presenta es que existe evidencia de que los tomadores de decisiones tienden a manejar las alternativas una a la vez y sus actitudes al riesgo muestran aversión al riesgo. Cuando los montos comprometidos son pequeños o moderados la aversión al riesgo es incoherente y substancialmente injustificada. La preferencia de tratar las decisiones como únicas causa errores que pueden ser evitados con un análisis más amplio. Esto puede generalmente reducir la conducta optimista y facilitar la aplicación de una política de riesgo consistente.

Sin embargo es claro que las personas prefieren tratar los problemas de decisión como únicos, aún cuando saben que existe información que puede dar soporte.

Un meditado esfuerzo, puede entonces ver el uso óptimo de un análisis amplio de las alternativas ayudando a la realización de pronósticos y en el mantenimiento de una consistencia global en las actitudes sobre el riesgo, en el sistema de decisiones.

10. AUTORIDADES Y EFECTOS DE DISPARIDAD



- ¡ INOCENTE !

AUTORIDADES Y EFECTOS DE DISPARIDAD

En una variedad de contextos tanto en autoridades de gobierno como en el poder judicial existe una diferencia en la forma de valorar la pérdida con respecto a las ganancias, otorgándole una mayor importancia a las primeras. Esta disparidad resulta en decisiones erróneas y en acciones perjudiciales para la sociedad.

Ejemplo 1.

Caso A

Una persona vende un automóvil a un comprador (B1), permitiendo que B1 tome posesión de éste antes de pagarlo completamente, pero sólo una vez terminado el pago, se haría la transferencia de la propiedad.

Antes de pagar completamente, B1 hace un acuerdo con un sub-comprador B2, que le paga a B1 un adelanto de US \$500 por el auto, con entrega para el día siguiente. El vendedor original se da cuenta de la reventa antes de la entrega de B1. En una disputa entre el vendedor original y B2 reclamando por la propiedad del automóvil, el vendedor original gana.

Caso B

Una persona vende un automóvil a un comprador (B1), permitiendo que B1 tome posesión de éste antes de pagarlo completamente, pero sólo una vez terminado el pago, se haría la transferencia de la propiedad.

Antes de pagar completamente, B1 hace un acuerdo con un sub-comprador B2, que le paga a B1 un adelanto de US \$500 por el auto, con entrega inmediata. Después de la entrega, el vendedor original descubre la sobreventa. En una disputa entre el vendedor original y B2 reclamando por la propiedad, B2 que en este caso ha recibido el automóvil, gana.

Ejemplo 2

Caso A

Dos personas hacen un contrato por la compra de una pieza de joyas. El comprador hace un depósito de US \$100 y acuerda pagar US \$200 por mes durante un año para terminar de pagar el precio de compra que es US \$2500. El comprador también acuerda que el vendedor podrá quedarse con el dinero que ha sido pagado en caso de que el comprador se arrepienta. Después de seis meses el comprador desiste. El vendedor recibe las joyas y se queda con los \$1300 que han sido pagados. Si el comprador busca conseguir que le perdonen la falta y recuperar el monto pagado, la única opción que tiene es que el vendedor se apiade de él. En la mayoría de los casos, la corte dejaría que el vendedor se quede con el dinero.

Caso B

Dos personas hacen un contrato por la compra de una pieza de joyas. El comprador no hace pagos por adelantado solamente acuerda pagar \$200 por mes durante un año para terminar de pagar el precio de compra que es \$2400. El comprador acuerda pagar \$1300 si desiste, por perjuicios de liquidación. El comprador se arrepiente y el vendedor recibe nuevamente las joyas y demanda los \$1300. El comprador puede persuadir a la corte de que la cláusula tenía como intención llevarse a cabo como una penalidad. En un largo porcentaje de los casos, la corte rehusaría el hacer cumplir la cláusula y dejaría el dinero al comprador.

La diferencia en los casos de los ejemplos radica en que los resultados varían dependiendo de la ubicación del objeto en disputa. En el ejemplo 1, la propiedad del automóvil se define, dependiendo de si el sub-comprador ha recibido el automóvil o no. En el ejemplo 2, el problema de hacer cumplir la cláusula de definición depende de si el dinero ha sido transferido al vendedor o no.

Muchos escritores han visto la similitud entre los casos de penalidad y fortuitos y han discutido comprometidamente en busca de soluciones, que podrían ajustar ambas doctrinas o que podría eliminar la ilógica distinción entre ellos.

Las diferencias en las valoraciones de las ganancias y las pérdidas parecen exhibirse de gran manera explicando la incoherencia de los ejemplos anteriores y de

muchos más. Estos ejemplos pueden ser explicados por una manifestación de que la idea de pérdida de posesión es mucho más importante que las ganancias y que la ley toma esas diferencias en cuenta. En cada caso la ley trata las ganancias y pérdidas económicas de distintas formas, aún cuando son de igual magnitud.

Valoraciones de las ganancias y pérdidas

En cada caso de decisiones judiciales que se ha analizado, se le otorga un mayor peso a la pérdida “que afecta el bolsillo” que al costo de oportunidad de renunciar a las ganancias. Tal asimetría no es consistente con las afirmaciones de la mayoría de los economistas de que la valoración de las ganancias y pérdidas son equivalentes o con los principios generalmente aceptados de análisis basado en supuestos de las preferencias de las personas.

No existe disputa en que el valor económico de las ganancias y de las pérdidas es medido por lo que las personas están dispuestas a sacrificar. Es decir, las ganancias están valorizadas por una medida de pago y las pérdidas por una medida de compensación. Por ejemplo, Posner (1986) sugiere: “El valor económico de algo es cuanto uno está dispuesto a pagar por él o si es que ya lo tiene, cuánto dinero demanda por apartarse por él”.

Aunque los efectos de ingresos o límites para poder pagar pueden causar que las dos medidas difieran, estos no son un factor de importancia alguna y puede ser ignorada sin problemas.

El tradicional supuesto de equivalencia entre las medidas de valor, disposición a pagar y compensación demandada es, principalmente, una empírica aserción que es común en análisis legales y económicos. Está basado en el supuesto conductual de que las personas valoran las ganancias y las pérdidas comparando cómo se estarían con más o menos de algo, por ejemplo, comparando cómo se van a sentir con su riqueza actual con cómo se van a sentir con lo que se tiene más US \$100; o comparando el nivel de bienestar con un daño en su situación económica o sin él.

Evidencia empírica indica que las personas evalúan las ganancias y las pérdidas en términos de cambios con respecto a un punto de referencia, en vez de comparar los estados finales. Esta evidencia también indica que se valoran mucho más las pérdidas que las ganancias partiendo de un punto neutral. “La gravedad que una persona experimenta en perder una suma de dinero parece ser más grande que el placer asociado de ganar el mismo monto” (Kahneman & Tversky, 1979).

Se encontraron grandes diferencias al realizar encuestas a personas sobre las valoraciones de las pérdidas. Por ejemplo, un grupo de cazadores de patos dijo que estaría dispuesto a pagar en promedio US \$247 para salvar un área pantanosa usada por patos, pero demandaría US \$1044 para aceptar la misma pérdida. La disparidad entre el valor de pago y el de compensación también se dio en un estudio del servicio postal; pagando un monto de US \$22 para que no se pierda nada y exigiendo en compensación US \$93 por perderlo.

Estudios posteriores basados en experimentos de intercambio real, entregaron resultados similares. La compensación por dejar un bien excede significativamente a los pagos que se harían por el. Por ejemplo, las personas requieren aproximadamente cuatro veces más dinero por entregar un ticket de lotería de lo que estarían dispuestos a pagar para adquirir uno.

Una serie de experimentos de intercambio ha reafirmado la persistencia de la disparidad de evaluación y ha eliminado la posibilidad de que las diferencias puedan atribuirse a los costos de transacción o del comportamiento estratégico de una de las partes. (Kahneman, Knetsch y Thaler; 1990). Existe una inmensa diferencia en la valoración de las pérdidas en comparación de las ganancias.

En un ejercicio simple (Knetsch, 1989), se le hizo elegir a las personas entre un *Coffee Mug*¹⁵ y una barra de chocolate de cuatrocientos gramos. A cada miembro de un grupo de setenta y seis personas se le dio el *mug* y se le dijo que se lo quedara. Luego, a cada uno se le dio la opción de dar el *mug* a cambio de la barra de chocolate.

¹⁵ Tazón de café que conserva la temperatura.

Al segundo grupo de ochenta y siete personas se le regaló el chocolate y se le dio la opción contraria: dejar la barra de chocolate a cambio del *mug*.

La economía tradicional predice que en la ausencia de costos de transacción significativos, aproximadamente la misma proporción de participantes en cada uno de los grupos preferirá los *mugs* por sobre los chocolates. Los resultados obtenidos fueron sumamente contrarios, 89% mostró su preferencia por el *mug*, cuando se le dio inicialmente y sólo el 10% reveló una similar preferencia por los *mugs* cuando tenían que dejar la barra de chocolate para obtener uno. El valor relativo entre el *mug* y la barra de chocolate varió grandiosamente y dependió de si la evaluación fue realizada en términos de pérdida o ganancia. El *mug* fue evaluado con mayor valor cuando tenía que ser dejado para obtener la barra de chocolate y con menor valor cuando el chocolate tenía que ser entregado a cambio del *mug*. La influencia de las restricciones en el ingreso y la riqueza fueron totalmente eliminadas en este ejercicio, dejando las elecciones dependientes solamente de las preferencias individuales. Estas elecciones mostraron que las ganancias y las pérdidas fueron evaluadas distintamente.

La diferencia en la valoración de las ganancias y pérdidas también tiene influencia en el juicio de lo que las personas encuentran como un comportamiento aceptable o injusto en relaciones económicas. Si una acción parece ser impuesta como una pérdida en una de las partes para beneficiar a otra, esto será siempre visto como injusto, aunque exista una razonable justificación económica. (Kahneman, Knetsch y Thaler; 1986)

Por ejemplo, aumentar los precios en respuesta de cambios de demanda sin tener mayores costos beneficia al vendedor a costa de los compradores, por lo tanto puede ser visto como injusto. Similarmente, disminuir los sueldos cuando hay un aumento en el desempleo se percibe como injusto por la mayoría de las personas, ya que el empleador se beneficia directamente de la pérdida del trabajador. Una disminución menos agresiva en los sueldos puede realizarse con una reducción en los bonos, ya que de esta forma se ve más aceptable y no como una pérdida para el trabajador.

Aumentar la renta a un nuevo arrendatario no es mal visto, como aumentar la renta a uno que ya está asentado. Cortar el sueldo a un nuevo empleado tampoco es mal visto, como es hacerlo con uno antiguo, ya que de esa forma el arrendatario o el empleador no gana a costa de la pérdida de la otra parte.

En una investigación realizada por Stewart Macaulay (1963) sobre este fenómeno en un conjunto de negocios cuando enfrentan disputas legales. Se entrevistaron sesenta y ocho ejecutivos y abogados representantes de cuarenta y ocho compañías. La mayoría contaba con plantas de manufactura. Macaulay investigando sobre las disputas en los contratos, partió asumiendo que en la ruptura de uno, la parte que lo quiebra, por ejemplo el comprador, debería legalmente pagar al vendedor todos los gastos incurridos hasta el momento de la ruptura, sumados a las pérdidas anticipadas. Sin embargo, se demostró una actitud de los compradores y los vendedores consistente con los experimentos anteriores. Ellos pensaban que todo lo que debían recuperar, o pagar, en daños era el monto que representan los gastos actuales del vendedor. Todos los agentes compradores que se les preguntó acerca de cancelar órdenes una vez comenzadas indicaba que ellos esperaban pagar solamente la parte gruesa del proyecto. Por el otro lado, todos los vendedores decían que tenían que aceptar esa cancelación ya que no se le puede pedir al comprador que se quede con los productos “a la fuerza”.

Las conclusiones son que las personas valoran más las pérdidas que las ganancias cuando se compara con un punto de referencia neutral. El punto de referencia entonces determina si un cambio desfavorable se debe a una pérdida o a una dimisión de una ganancia y cómo un cambio positivo es tratado como una ganancia o una reducción de una pérdida. Dada la grande disparidad entre las valorizaciones, estas diferencias pueden tener un impacto práctico significativo.

Influencia del Enfoque

Científicos han comenzado a explorar las determinantes del comportamiento y de la toma de decisiones en situaciones de riesgo. La percepción de los métodos, probabilidades y posibles resultados de distintos cursos de acción puede hacer variar el

comportamiento frente al riesgo tanto de individuales como de grupos de personas. Estas percepciones pueden ser manipuladas de tal forma que una persona puede pasar de adversa al riesgo a ser buscadora de éste, dependiendo de cómo se planteen las opciones.

Kahneman y Tversky (1981) definen enmarcamiento¹⁶ como la concepción del tomador de decisiones de actos, resultados y contingencias asociadas a una alternativa particular.

El enmarcamiento puede afectar en decisiones tanto de altos ejecutivos como de autoridades de un país e influir en sus cursos de acción realizando pequeñas variaciones semánticas.

Los individuos están claramente preocupados por los resultados generales, pero son particularmente sensibles a cambios en direcciones positivas o negativas. Los resultados son codificados como ganancias o pérdidas relativas a un punto de referencia o a un nivel de aspiración (Heath, Larrick y Wu; 1999).

Las probabilidades así como los resultados pueden ser enmarcados con modificadores verbales.

El siguiente ejemplo extraído de un experimento realizado por William A. Boettcher (2004) entrega distintos puntos de vista a un problema, los que pueden influir en la decisión que podría tomar el responsable.

En este experimento se encuestó a un grupo de 200 estudiantes donde se les ponía en los siguientes escenarios, y tenían que enfrentar un problema tomando el papel de presidente, situándose en el caso de que el presidente ha sido exitoso o no durante su gobierno:

1. Es uno de los presidentes más populares de la historia del país Algo, ha obtenido favorables resultados en su gobierno. Obtuvo tasas de desempleo de 3%, su popularidad se ha extendido a todo el mundo por sus esfuerzos en

¹⁶ *Framing*

promover la paz en el Medio Oriente y tiene una alta aceptación de los distintos partidos del país.

2. Es el presidente del país Algo, ha obtenido los peores resultados de la historia del país. La economía está en recesión y el desempleo alrededor de un 9%. Es impopular internacionalmente por su desempeño en su país y por perjudicar los esfuerzos de la paz en el Medio Oriente.

Problema:

Un grupo terrorista en el país Algo ha secuestrado a 100 estudiantes Algonianos. Los asesores del presidente preparan dos planes para enfrentar esta situación y asegurar su retorno a salvo. El presidente debe elegir entre el plan A y el plan B.

Estos planes pueden ser presentados de dos maneras:

Desde el punto de vista de las ganancias:

- Si el plan A es elegido 40 estudiantes serán salvados.
- Si el plan B es elegido hay una 40% de probabilidad que los 100 estudiantes sean salvados y un 60% que ningún estudiante se salve.

Desde el punto de vista de las pérdidas:

- Si el plan A es elegido 60 estudiantes morirán.
- Si el plan B es elegido hay un 40% de probabilidad de que ningún estudiante muera y un 60% que los 100 estudiantes mueran.

El presidente exitoso que enfrenta las alternativas podría elegir un plan en el que no se tome un riesgo muy alto. Esto permitiría terminar el gobierno con un desempeño intachable ya que obtendría un resultado adecuado de este secuestro. El presidente impopular podría tomar una decisión más arriesgada y tener la posibilidad de salvar a todos lo estudiantes, finalizando su gobierno de manera más honorable. El podría correr el riesgo de que no se salve ningún estudiante y terminaría su gobierno en mala situación pero no muy distinta a la anterior al secuestro.

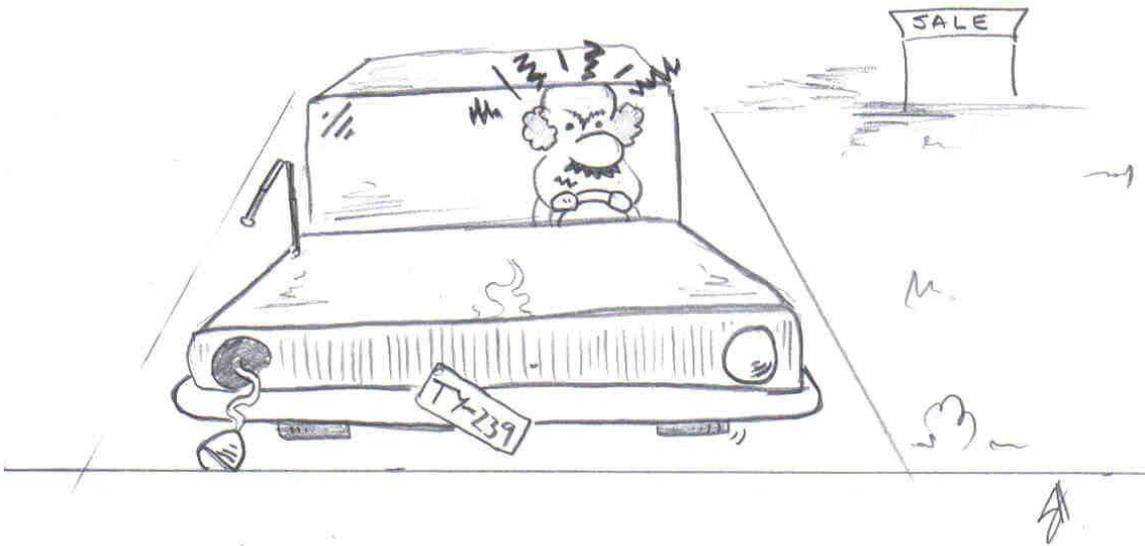
Cuando se comparan las alternativas desde el punto de vista positivo con el negativo, el responsable de tomar una decisión podría percibir el riesgo asociado a cada una, de manera incorrecta. En la perspectiva de las ganancias, el plan A podría ser elegido, si es que no se quiere asumir riesgo. Con éste se anula el riesgo que ningún estudiante vuelva a salvo. El presidente popular podría elegir este plan si se lo presentan desde este enfoque. Si enfrenta el segundo caso, desde el punto de vista de las pérdidas, vería el plan A como una opción aterradora y estaría dispuesto a arriesgarse en pos de ese 40% de probabilidad de que ningún estudiante moriría. Esto se debe a la disparidad que existe entre los valores si son presentados como pérdidas o como ganancias. El contexto en que el responsable se sitúe, y la forma en que reciba la información, pueden hacer variar su toma de decisiones y por lo tanto los resultados finales de un inconveniente.

Reflexión

Contrariamente a las aseveraciones de la economía convencional, las personas comúnmente no valoran las pérdidas de la misma forma que las ganancias. El mayor peso dado a las pérdidas por sobre objetivas ganancias parece dominar y es su mayor determinante del que las acciones y cambios reúnen los estándares comunitarios de ser justo o aceptable y de ser considerados injusto o menos aceptables.

Tanto instituciones como autoridades parecen reflejar esta misma disparidad entre las valoraciones. Decisiones de la Corte y de un gobierno en un amplio conjunto de casos parece tener en cuenta estas diferencias de mayor valoración de las pérdidas por sobre la dimisión a las ganancias.

11. SEGUIDORES EXITOSOS



- ¡Mejor me quedo con mi cacharrito!

SEGUIDORES EXITOSOS

En el mercado hay una gran tendencia a extender las líneas de producto por parte de las marcas conocidas, debido a la renuencia de los consumidores a innovar. Mientras más opciones se les ofrece a los consumidores, más difícil se les hace la toma de decisiones, por lo que prefieren seguir consumiendo los mismos productos de siempre, fijándose un producto como status quo; cosa que generalmente logra el pionero en la industria.

Trinidad, quien siempre ha preparado sus mermeladas en casa, se encuentra un poco agotada de hacerlo. Por este motivo decide que desde hoy en adelante las comprará hechas. Una vez en el supermercado, en la góndola de las mermeladas, se da cuenta de la gran cantidad de marcas y tipos de mermelada existentes. Luego de varios minutos de tomar uno y otro frasco, sin poder decidirse por cual llevar se marcha con las manos vacías pensando para sí misma que seguirá preparando las mermeladas en casa como siempre lo ha hecho.

Status Quo

El Status Quo es una preferencia exagerada por mantenerse en el estado actual. Es una tendencia de los tomadores de decisiones a hacer nada o repetir decisiones previas. Las personas presentan fuertes tendencias a mantenerse en el status quo porque las desventajas de dejarlo parecen mayores que las ventajas. Todo se encuentra relacionado con la aversión a las pérdidas, que se refiere que las pérdidas tienen un mayor peso que las ganancias.

El sesgo del status quo lleva a las personas a focalizarse en los inconvenientes de los cambios en vez de hacerlo en los beneficios, aunque los cambios positivos tengan un mayor peso que los negativos. Por esta razón la mayoría de las personas son más que nada conservadoras en el tema de un potencial cambio de trabajo.

Las pérdidas percibidas por cambiar a otra alternativa, tienden a opacar las ganancias percibidas de cambiarse. El punto de referencia del consumidor en una toma de decisiones puede llevar preferir el status quo. A continuación se verán algunos ejemplos y experimentos realizados para reafirmar el sesgo que genera el status quo.

A una persona se le entrega un boleto de lotería y luego se le ofrece cambiar su boleto por otro, más un pequeño incentivo monetario. La persona rechaza el ofrecimiento. Este ejemplo es una muestra clara de los individuos a mantenerse en el status quo, rehusándose a cambiar su situación por una mejor.

En un experimento realizado por W. Samuelson y R. Zeckhauser (1988) a un grupo de individuos se les asignó como tarea hacer una elección hipotética. Se les pidió ponerse en el siguiente contexto: “Ud. es un lector serio de un diario financiero pero hasta ahora ha tenido pocos fondos para invertir. Repentinamente recibe como herencia una gran suma de dinero de parte de su tío. Ud. está considerando diferentes portafolios, invertir en una compañía con riesgo moderado, una de alto riesgo, bonos del tesoro y bonos municipales”. En el mismo experimento a otros sujetos se les presentó un problema similar pero con una de las opciones definida como status quo: “Ud. es un lector serio de un diario financiero pero hasta ahora ha tenido pocos fondos para invertir. Repentinamente recibe como herencia de su tío un portafolio de efectivo y bonos. Una porción significativa del portafolio está invertida en una compañía con riesgo moderado”. En este experimento lo que determinó la asignación de los individuos fue la situación inicial, no su preferencia por el riesgo. Con esto se mostró que una alternativa se convierte significativamente más popular cuando es designada como status quo. Además la ventaja del status quo aumenta cuando aumenta el número de alternativas.

Un experimento a gran escala se llevó a cabo en New Jersey y Pennsylvania, EEUU. (Meszarose, 1991). En ambos estados las personas tienen la opción de elegir entre una póliza económica la cual cubre algunos daños y una más cara que tiene cobertura total. Es importante mencionar que la opción *default*¹⁷ difiere para los dos estados: La póliza más simple es ofrecida en New Jersey y la más completa en Pennsylvania, a menos que ellos decidan cambiarla por la otra. Dados los mínimos

¹⁷ *Default*: Por defecto

costos en ambos estados de elegir una opción y los grandes montos de emisión, los resultados fueron dramáticos. Más del 70% de los dueños de automóviles en New Jersey adoptó la póliza de cobertura simple, y menos del 25% en Pennsylvania optó por lo mismo. El status quo se presentó en este experimento ya que los asegurados prefirieron permanecer en la situación original a tomar una decisión para cambiarse a otro plan.

La influencia del Status Quo en la Ventaja del Pionero

La principal ventaja de una marca pionera en una industria es que la preferencia del consumidor se mantendrá incluso si surge una mejor marca. Aunque un seguidor sea reconocido por sus atractivos atributos, el status quo bias, beneficiará al pionero pues el comprador ya está acostumbrado a consumirlo y no tendrá intenciones de cambiarse.

Más que la inactividad de quedarse con el pionero, el arrepentimiento anticipado asociado con los resultados de cambiarse al seguidor, fomenta la mantención del status quo. La responsabilidad y magnitud de la decisión refuerza este sesgo de status quo. Cuando se enfrentan decisiones de alta magnitud, aunque las alternativas sean consideradas, mantener el status quo puede ser una opción muy atractiva.

Como el primero y único entrante en una nueva categoría de producto, el pionero puede ser visto como el status quo una vez que el consumidor compre y use el producto. Basado en el sesgo del status quo, cuando una nueva marca entra en la categoría de producto, y el consumidor se enfrenta con una alternativa adicional en el momento de la compra, el consumidor es propenso a elegir el pionero porque las desventajas de cambiar de marca son más consideradas que las ventajas. Esto se ve acentuado por el hecho de que el pionero es el punto de referencia con el cual el seguidor es comparado. Consecuentemente, el pionero será preferido.

Algunas personas podrían no elegir al seguidor por la sola presencia del sesgo del status quo. Si un consumidor que se encuentra insatisfecho con el pionero sigue prefiriéndolo por sobre el seguidor, es importante determinar el umbral de los niveles de

insatisfacción por los cuales esto sucede. Como el status quo puede acentuar la ventaja del pionero, la investigación es necesaria para ayudar a los entrantes a desarrollar estrategias para sobrellevar este sesgo. Por ejemplo se pueden realizar pruebas de hipótesis para encontrar formas de incentivar a los consumidores a aprender de sus marcas y así poder crear conciencia acerca de la superioridad del seguidor sobre el pionero. Ejemplos de estrategias que se pueden utilizar para contrarrestar el status quo es que las empresas lleven a cabo descuentos en sus tiendas, entreguen cupones promocionales y muestras gratis y hagan publicidad que resalte las características del producto y que incite a probar la nueva marca. Dichas estrategias pueden no sólo atenuar el impacto del status quo, sino que también prevenir la toma de decisiones espontánea.

Reflexión

El status quo tiene una gran influencia en los consumidores como se ha visto anteriormente. El mercado está cada día más abierto al mundo y las alternativas ofrecidas a los consumidores son cada vez mayores, lo que implica una gran dificultad en la toma de decisiones. Es por eso que para una empresa es muy importante lograr un posicionamiento en la mente del consumidor para ser considerado como una de las primeras preferencias o, mejor aún, como el status quo; cosa que generalmente es lograda por el primero en la industria. Sin embargo también es posible contrarrestar el sesgo del status quo mediante la correcta implementación de las estrategias en la empresa. Es necesario estar constantemente en la búsqueda de nuevas estrategias para lograr ganarse al consumidor y posicionarse así como el status quo en su mente.

Capítulo V : Ventas

12. METIÉNDOSE EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR



METIÉNDOSE EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR

En la búsqueda por entender cómo se comporta el consumidor frente a diversas situaciones, se ha descubierto que éste crea en su mente distintas cuentas, las que trata de forma independiente. Las empresas pueden sacar provecho de este método de registro y lograr ventajas como un mayor beneficio a los clientes en el consumo del producto, una mejor promoción y demanda de sus productos.

Javier espera todos los días con mucha ansiedad la hora de almuerzo. Como le es muy difícil aguantarse el hambre, siempre se compra algo para comer en la máquina dispensadora que está en la empresa. Un día decide comprar un sabroso chocolate y luego de presionar el botón para que este caiga, se da cuenta que queda atrapado. Trata de mover la máquina pero no logra hacer caer el alimento. Muy enojado vuelve a su oficina sin comprar nada y termina esperando con hambre hasta la hora de almuerzo.

Cuentas Mentales

Las cuentas mentales son el resultado de la codificación, categorización y evaluación de los desembolsos que realizan los consumidores al enfrentar un evento. Este proceso consiste en separar mentalmente en cuentas distintas los activos que se posee para administrarlos de forma independiente.

La conducta del consumidor puede verse afectada por este método, pues hace que las personas tomen variadas decisiones, que no se ajustan a la explicación que dan las teorías económicas tradicionales.

Brendl, Markman y Higgins (1998) demuestran en su investigación a través de diversos experimentos que las cuentas mentales ayudan a las personas a organizar de mejor manera su presupuesto, ya que permiten a los consumidores administrar cada categoría de manera separada, controlando los gastos excesivos.

Las decisiones de cómo asignar los gastos a cada cuenta mental así como incluirlos unos con otros pueden afectar el atractivo percibido de una elección.

Kivetz (1999) analiza la manera en que las cuentas mentales afectan las decisiones de las personas, introduciendo además el concepto de consumo hedónico. La adquisición de un bien genera en las personas una doble contabilidad mental, la cual separa el beneficio del consumo y el costo del pago de un bien. Esto pasa a ser perjudicial cuando el efecto negativo del pago es mayor al beneficio obtenido por el consumo del bien, ya que el consumidor sentirá que perdió su dinero en la compra de éste.

Existe la teoría de que la fuente u origen del dinero es la determinante del uso que se le dé en un futuro, como en el caso del dinero ganado en un juego de azar, que es un monto inesperado, sin costo, que una persona podría gastar sin ningún remordimiento (O'curry, 1999).

En una publicación realizada por Heyndels y Driessche (1998) se estudia el modo en que el Sector Público utiliza su presupuesto, concluyendo que los montos provenientes del mismo sector se manejan de distinta forma que los que son generados por el sector privado.

El dinero de una cuenta mental no es perfecto sustituto de otra, lo que viola el supuesto de fungibilidad planteado por la economía tradicional. Thaler (1999) establece tres componentes fundamentales en la contabilidad mental:

1. Análisis costo-beneficio tanto antes de un evento como después.
2. Agrupación de eventos en determinadas categorías de gasto.
3. Periodicidad en la evaluación de las cuentas mentales, ya sea diaria, semanal o anualmente.

Las personas pueden enfrentar sus decisiones de forma amplia o estrecha. La diferencia radica en que si se reúnen las acciones ampliamente la persona considerará todas las consecuencias de éstas, lo que conduce generalmente a opciones que

generan un mayor retorno. Read, Lowenstein y Rabin (1998) muestran que generalmente la gente reúne estrechamente sus opciones, es decir de forma aislada, limitando la obtención de mayores utilidades.

La periodicidad con que se evalúen las opciones también es relevante para poder obtener mejores utilidades. Una persona que analiza sus decisiones en un periodo mayor, por ejemplo mensualmente, logrará mejores resultados que una que lo haga semanalmente. Esto se debe a que en un periodo mayor uno puede analizar las posibilidades de manera más amplia y por lo tanto una decisión que hoy puede ser irracional, en el plazo de un mes puede ser muy beneficiosa.

De la mente a los resultados

Es usual que cuando las personas adquieren un producto o servicio, experimenten una inmediata insatisfacción o dolor de pago, el cual reduce el placer derivado del consumo. Así se genera un doble registro mental que se compone del placer del consumo y el dolor de pago y que trae consigo implicancias en el comportamiento del consumidor.

El supuesto central del modelo llamado “Contabilidad prospectiva” se refiere a que el consumo que ya ha sido pagado puede ser disfrutado como si fuese gratuito, disipándose la insatisfacción del pago realizado antes del consumo por los pensamientos del beneficio futuro.

Este sistema de prepago es ocupado por las agencias de viajes, las cuales ofrecen a los turistas un paquete de servicios, en el que se puede incluir alojamiento, movilización y comidas, pero que debe pagarse con anticipación. En el momento en que el cliente está de vacaciones el consumo de estos servicios no es asociado al costo de estos, aumentando la satisfacción de los turistas. Estos no tienen un sentimiento de culpabilidad pues ya está todo pagado, generándoles la sensación de que es gratuito, por lo que sólo les queda aprovecharlo.

Dos motivos pueden provocar que una persona opte por prepagar un producto. Cuando desea disfrutar el consumo sin preocuparse por el pago y cuando quiere evitar el disgusto de pagar por algo que ya consumió.

El prepago no es aplicable a todos los productos, es por esto que al establecer las opciones de compra para los clientes se debe tener en cuenta que, por ejemplo, para los electrodomésticos las personas prefieren pagar en el momento que reciben el equipo o quizás después, pero no meses antes como lo harían con unas vacaciones.

Los consumidores tienden a separar una compra en dos cuentas distintas, en el placer que genera y en la insatisfacción por el pago de ésta. De la misma forma crean cuentas para cada movimiento de dinero. La categorización se refiere a que las personas normalmente etiquetan su dinero de tal forma de separarlo y administrarlo. Thaler (1999) considera tres niveles:

1. Los gastos son agrupados en presupuestos específicos para cada ítem, ya sea alimentación, educación, salud, hogar, etc.
2. La riqueza es distribuida en cuentas para distintos fines, ahorro, jubilación, etc.
3. El ingreso es dividido en categorías dependiendo de su origen y de si estaba previsto o no.

El propósito de separar el dinero es crear un sistema que puede actuar como recurso de autocontrol, para darle un mejor uso a éste. El sistema de cuentas mentales ayuda a la persona a mantener los gastos dentro del presupuesto disponible, de la misma forma como lo hacen las empresas cuando registran y limitan los gastos en sus divisiones. El plazo en el cual se planearán estos límites dependerá del ingreso familiar. Mientras mayores sean los ingresos, más aumentará el plazo.

El registro de los gastos en los presupuestos pasa primero por la etapa de reconocimiento de estos para luego ser asignados a la cuenta correspondiente. Muchos gastos no significativos y rutinarios no son tomados en cuenta en los registros de las cuentas. Un café, el diario o una cajetilla de cigarrillos son ejemplos de ítems que pueden ser omitidos, y que se incluyen en "caja chica". Si en vez de esto se hicieran cuentas especiales por ejemplo para los cigarrillos, el asunto sería distinto, ya que una persona

que constantemente consume cigarrillos podría acumular un buen monto en un año y quizás en ese momento dudaría de hacer tal gasto en fumar.

Las empresas pueden sacar ventajas de este proceso de registro haciendo que sus cobros por ejemplo sean contabilizados en la “caja chica” de sus clientes, en vez de hacerlo en una cuota mensual o semestral más grande.

En un experimento realizado por Heath y Soll (1996), se consultó a dos grupos de personas sobre su disposición a comprar una entrada para un partido de béisbol. Al primer grupo se le dijo que la semana anterior habían comprado entradas para un partido de béisbol por US \$50 y al segundo grupo que habían tenido que pagar el arriendo del estacionamiento por US \$50. Los resultados fueron que el primer grupo presentó una probabilidad menor de asistir al juego por sobre el segundo grupo. El experimento muestra cómo puede variar la decisión de una persona de realizar una actividad, solamente por el hecho de tener distintas cuentas mentales como en el caso anterior, una para el “béisbol” y otra para “cuentas generales”.

En las empresas ocurre algo similar, es común que los distintos departamentos o divisiones tengan situaciones de liquidez opuestas, produciéndose que en uno haya una seria falta de dinero y en el otro se busque gastar todo el presupuesto para que no le reduzcan éste el siguiente período.

Una técnica de venta bastante usada y que saca ventaja de la separación de cuentas, es la de dar un regalo a los clientes por la compra de un producto. La idea es que el comprador perciba que está recibiendo un premio de forma gratuita. Aunque el consumidor está pagando por este regalo, lo registra en una cuenta de “regalos” separada de la cuenta donde registra el producto comprado. Una opción alternativa sería hacerle un descuento, pero éste no genera el mismo efecto que un regalo. El objetivo de esta técnica es aumentar la demanda de un producto, mejorar la imagen y además de esto promocionarlo. El regalo debe ser elegido de forma cuidadosa, pues éste podría canibalizar los productos en venta.

Si se regalan productos que son complementarios a los que se está vendiendo, se estará incentivando a los clientes a seguir consumiendo el producto. Por ejemplo, en

el caso del café, un buen regalo sería una cafetera o una taza. Es fundamental que se regale productos que sean de interés del público objetivo. La “Cajita Feliz” de McDonald’s incluye en su comida juguetes que están de moda y que coinciden con las películas que se están presentando en ese momento. Algo similar hacen los cereales para poder atraer la atención de los niños. Es frecuente además que se realicen concursos y sorteos de forma de incentivar la compra de un producto.

Un ejemplo claro de la separación de cuentas que utilizan los chilenos, es el ahorro previsional. Existe una aparente contradicción en el comportamiento de los cotizantes pues ellos no consideran el ahorro en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) como si fuera propio, pues el dinero es descontado antes de que ellos lo reciban. Ellos ingresan mentalmente estos montos en “gastos generales” en vez de hacerlo en “ahorro”, lo que explica el porqué del desinterés en la información de los estados de cuenta que envían las AFP. Esta despreocupación en los ahorros para la jubilación puede solucionarse entregando los sueldos brutos a los empleados y que ellos tengan la obligación de depositar en las AFP para que se incorpore en su cuenta de ahorro.

Otra técnica bastante usada por las empresas es la de recibir en parte de pago un producto antiguo para realizar la venta de uno nuevo.

Erica Mina (2001), explica que cuando una persona desea reemplazar un producto por una versión mejorada y más nueva, enfrenta dos tipos de costos. El primero corresponde al precio pagado por el producto y el segundo al costo psicológico de dejar el producto antiguo. Este último tenderá a cero solamente si la persona siente que aprovechó el bien lo suficiente como para compensar el dinero gastado; es decir, que el “valor mental” del producto se haya agotado. Algunos ejemplos de estos productos son las cámaras fotográficas, bicicletas, automóviles, impresoras, computadores.

Cuando las personas compran un bien crean una cuenta mental con el primer flujo negativo, el precio pagado del producto. A medida que se utiliza el bien y el consumidor obtiene beneficios y satisfacción, estos son ingresados como flujos positivos para esta misma cuenta. Se espera que la diferencia existente entre ambos

flujos sea menor para una persona que frecuentemente utiliza el producto y que además ha obtenido satisfacción de éste, en otras palabras, que haya sentido que el monto gastado en el producto valió la pena.

En el siguiente ejemplo se puede apreciar el efecto de recibir en parte de pago un artículo (E. Mina, 2001). Existen dos tiendas de similares características y ambas están ofreciendo una nueva cámara fotográfica con mayor tecnología y menor peso y tamaño. El precio de este equipo es de \$600.000 pesos. La tienda "A" decide que para ganar a su competencia ofrecerá un precio rebajado de \$350.000 pesos. La tienda "B" ofrece el artículo al precio inicial de \$600.000 pesos pero recibe en parte de pago la cámara fotográfica del modelo anterior por el monto de \$250.000 pesos. Un consumidor que ya posee el modelo anterior de la cámara fotográfica está en la disyuntiva de comprar a la tienda "A" o "B". Comparando las alternativas se puede apreciar que el valor neto de ambas es de \$350.000 pesos. La teoría económica estándar predice que el consumidor debiese comprar en la tienda "A", ya que de esta manera se queda con ambas cámaras. Sin embargo, un estudio de la Universidad de Washington realizado por a alumnos de MBA demostró lo contrario. Se les presentó un caso similar al del ejemplo y los resultados fueron favorables para la tienda "B" (opción de recibir en parte de pago) con un 56% de aceptación por sobre el descuento directo ofrecido por la tienda "A". La opción de recibir en parte de pago incentiva la compra de artículos que están innovando constantemente. Una persona que ya ha tenido por algunos años un bien y que aún le es útil, no pensará en cambiarlo por uno más moderno solamente por que ya salió un nuevo modelo a la venta. Por ejemplo un refrigerador, no es un bien que se cambia con mucha frecuencia, por lo que si la tienda de refrigeradores ofrece la posibilidad de recibir en parte de pago el antiguo equipo hay más posibilidades de venta del nuevo modelo, que si solamente se hace la rebaja.

En pocas palabras

Las cuentas mentales afectan las decisiones y la conducta del consumidor. Por esta razón las empresas hacen variaciones en sus estrategias de venta, para luego

sacar provecho de esta separación psicológica realizada por las personas para administrar sus gastos e ingresos.

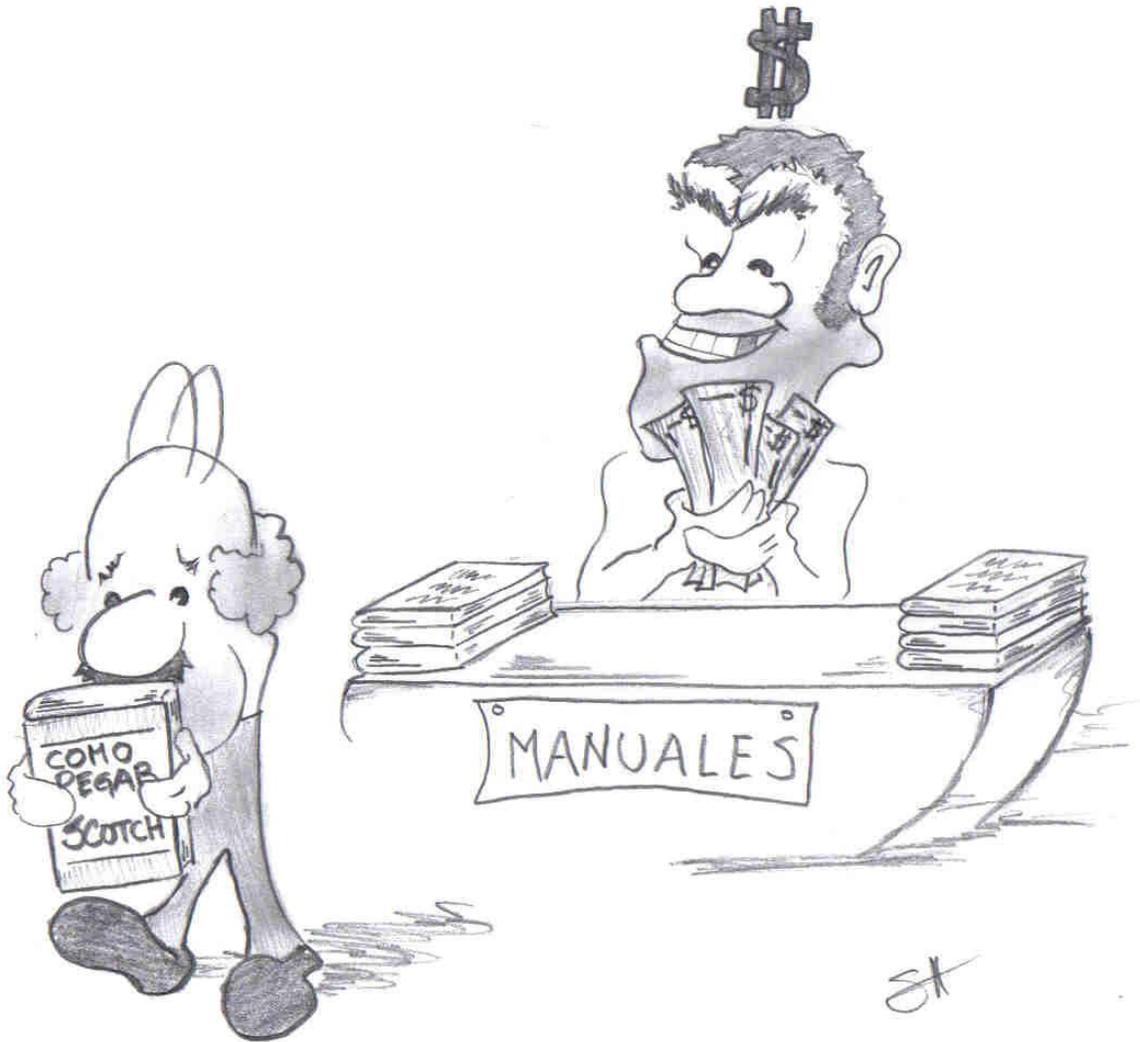
Cuando las personas consumen un producto, experimentan una inmediata insatisfacción por el pago de éste, el que reduce el placer derivado del consumo. Si el cobro se hace con suficiente anticipación al consumo del bien, es posible cambiar la percepción del consumidor y disipar el dolor del pago, dándole al cliente una sensación de gratuidad en el momento de consumo. Esta estrategia es muy utilizada por las agencias de viaje.

Un comportamiento común en las personas, es la etiquetación o categorización del dinero. Esto lo hacen porque les facilita la administración de sus gastos, actuando como un recurso de autocontrol. Muchos gastos insignificantes son ingresados en una cuenta general y las empresas velan porque sus productos puedan entrar en esa cuenta, pues si lo hicieran en una independiente, el consumidor se restringiría en esa categoría.

Regalar productos extra junto a los vendidos es una técnica que saca provecho de la forma de actuar del consumidor ya que los percibe como un premio, siendo que pagó por estos cuando compró el artículo principal. Con esto es posible aumentar la demanda de un producto y mejorar su imagen. Al llevar a cabo esta práctica con productos complementarios, se puede estimular al cliente a seguir consumiendo el producto.

Cuando se vende productos que innovan constantemente en sus características, es recomendable ofrecer la posibilidad de recibir en parte de pago los productos antiguos. De esta manera se puede incentivar a los consumidores a reemplazar un producto aún cuando no lo necesitan.

13. SATISFACCIÓN GARANTIZADA



- ¡Si no está satisfecho le devolvemos su dinero!

SATISFACCIÓN GARANTIZADA

Mediante un cambio en la forma de presentación de la venta de un producto, es posible captar más clientes y obtener mayores utilidades. Hoy en día las empresas están utilizando con mayor frecuencia técnicas para persuadir a sus clientes. Algunas de estas estrategias son el ofrecimiento de garantías en los productos.

Francisca tiene una chaqueta de vestir que le costó \$25.000 pesos hace 3 años y casi no la usa. Ese tipo de chaquetas hoy está muy de moda y cuestan alrededor de \$40.000 pesos. Una amiga a la que le gusta mucho la chaqueta de Francisca le ha ofrecido \$50.000 pesos; sin embargo ella no está dispuesta a venderla por ningún motivo.

Efecto Endowment

*“Yo soy el hombre más repugnantemente posesivo de la tierra. Yo le hago algo a las cosas. Déjame adquirir un cenicero de una tienda “todo a mil” y ponerlo en mi bolsillo – y se convierte en un tipo especial de cenicero, como ningún otro en la tierra, porque es **mío**”*

Ayn Rand (The Fountainhead)

Evidencia empírica respaldada por Kahneman, Knetsch y Thaler (1991) sugiere que existe una divergencia entre la disposición a aceptar¹⁸ dinero por la venta de un objeto, y la disposición a pagar¹⁹ por la compra del mismo. Esto es lo que se denomina Efecto *endowment*²⁰ y se refiere a que las personas cuando poseen un bien lo valoran a un precio mayor que lo que estarían dispuestas a pagar por él, por muy económico que éste sea.

¹⁸ Willingness to Accept

¹⁹ Willingness to Pay

²⁰ *Endowment effect* : efecto dotación

Surge de la teoría prospectiva y se encuentra directamente relacionado con la aversión a la pérdida presente en las personas. La razón de éste es que las pérdidas generan un dolor significativamente mayor que el placer que generaría una ganancia de la misma magnitud de la pérdida.

Las consecuencias de este efecto son:

- Disonancia Cognitiva. Los individuos experimentan disonancia cada vez que deben elegir entre dos o más alternativas. Piensan constantemente en que la alternativa elegida fue la mejor.
- Efecto Halo. Los individuos con una alta confianza en sí mismos, extienden esta valoración hacia los bienes que poseen.
- Extended Self. Los individuos perciben los bienes como una extensión de sí mismos y se identifican con ellos.
- Realce de la Auto-Imagen. Los bienes dotan al individuo de una característica que no posee.
- Superioridad Ilusoria. El individuo se siente superior en muchos aspectos por lo que cree merecer más por sus bienes.
- Valor Simbólico. El individuo siente que sus bienes tienen una valoración extra, dado que realizó una inversión extra en ellos.

El primer y clásico experimento que demostró la existencia del efecto *endowment* es el de los *coffee mugs*²¹ realizado por Kahneman, Knetsch y Thaler (1991) a una clase de pregrado. En dicho experimento se dividió la clase en la mitad, asignándole a la primera la condición de compradores y a la otra la de vendedores. Los

²¹ Tazón de café que conserva la temperatura.

coffee mugs con el logo de la Universidad, con un valor aproximado de US \$6, fueron entregados a los vendedores dando a los compradores la oportunidad de examinarlos.

Se les mostró un formulario con precios entre US \$0 y US \$9.50 y se les pidió que acorde a cada precio se indicara si lo vendería o lo conservaría, en el caso de los vendedores; y si lo compraría o no lo compraría, en el caso de los compradores.

	Lo Vendería [Lo Compraría]	Lo Conservaría [No lo Compraría]
Si el precio es US \$0	_____	_____
Si el precio es US \$0.50	_____	_____
:		
:		
Si el precio es US \$9.50	_____	_____

Luego de esto se obtuvo un precio aleatorio entre \$0 y \$9.50, y se transaron los *mugs* entre los negociantes. El precio promedio obtenido como resultado para los vendedores fue el doble del obtenido para los compradores.

Los resultados fueron consistentes con la hipótesis de la existencia del efecto *endowment*. Sin embargo, este experimento no tomaba en cuenta el efecto ingreso (variación del poder adquisitivo frente a un cambio en el precio), efecto que se vio exacerbado con el hecho de que los compradores debieron usar su propio dinero, mientras que a los vendedores se les dieron los *mugs*.

Con la intención de controlar el efecto ingreso se llevó a cabo una variación en el experimento. En vez de dividir la clase en dos grupos se dividió en tres: vendedores, compradores y electores. Los vendedores/compradores debían hacer la misma elección del experimento anterior, mientras que a los electores se les pidió elegir para cada precio entre el *mug* o el dinero. De este modo, los vendedores recibieron un *mug*, y a los electores se les dio el derecho de elegir un *mug* o el dinero, a su elección; cualquier efecto ingreso para los vendedores, a diferencia de los compradores, se aplicaría

también a los electores. La diferencia en este experimento es que los vendedores son dueños del *mug* y los electores no.

Los resultados fueron claros: los electores se comportaron más como compradores que como vendedores, aunque los electores valoraron los *mugs* en un 60% más que los compradores.

Efecto Endowment en la Cotidianidad

1. Roberto vive en un condominio en una gran ciudad y su querida tía muere. Aunque se encuentra triste por la pérdida, se alegra mucho con la noticia de que su tía se preocupó de dejarle como herencia una parcela de 50 hectáreas. Roberto visitaba la localidad frecuentemente y aunque nunca pensó en ser dueño de una propiedad rural, el hecho de que el terreno ha estado en la familia por cuatro generaciones lo hace especial. Roberto, luego de tomar la posesión del terreno, recibe una llamada de un agente inmobiliario para preguntarle si estaría interesado en vender las 50 hectáreas de terreno por \$200 millones de pesos, o cualquier porción de la tierra por \$4 millones de pesos la hectárea. El agente le dice que le puede hacer otra oferta dentro de 24 horas. Roberto responde que el precio le parece bajo, y que además el terreno familiar no está a la venta. Roberto no sólo rechaza la proposición del agente, sino que tampoco está interesado en ofertas mayores. Una semana después, el vecino del terreno llama a Roberto para informarle que necesita dinero por razones económicas. Le ofrece 50 hectáreas del terreno vecino a la parcela, por \$90 millones de pesos, o cualquier porción del terreno a \$1.800.000 pesos por hectárea. Roberto le dice que aprecia la oferta, pero que tiene todo el terreno que necesita. Según lo dicho anteriormente sobre el efecto *endowment*, Roberto, o la mayoría de las personas comunes y corrientes, probablemente valorarán más alto sus tierras que alguien más, aunque no hayan obtenido la propiedad de forma intencional.

2. Un persona amante del vino, compró unas cajas de botellas de vino años atrás por US \$5 la botella. Hoy la botella de vino vale aproximadamente US \$100 en el mercado. La persona no está dispuesta a venderlo, a pesar de que no estaría dispuesta a pagar más de \$35 por la botella. El vender el vino sería considerado como una

pérdida por esta persona, que no es compensado por la venta de la botella a un mayor precio. Además de la aversión a la pérdida considerada por el amante del vino, existe un valor simbólico, explicado anteriormente, que el individuo otorga al vino. Los coleccionistas de vino poseen grandes conocimientos sobre los vinos y se encuentran muy comprometidos a un plan de maduración de estos de largo plazo que requerirá una gran cantidad de trabajo y de inversión para que el vino se conserve dentro de ciertas condiciones ambientales. Además de la constante lucha interna frente a la tentación de consumir el vino antes de lograr los resultados propuestos. Una vez logrados los propósitos de maduración del vino, la persona obtendrá una gran satisfacción no sólo por el aroma y sabor alcanzados por el vino, sino también por la finalización del plan trazado sobre el vino. Según todo lo anterior, el dueño del vino valorará mucho menos un vino de iguales características a las de él pero madurado por otra persona, y valorará mucho más su vino que lo que el mercado estaría dispuesto a entregarle.

3. Bernardo tiene una figura de Elvis Presley que compró a US \$11 hace muchos años. Navegando por sitios de remates en Internet ha podido apreciar que la figura ha incrementado su valor por sobre los US \$100. La figura tiene un sitio especial en su living y Bernardo disfruta mirarla cuando pasa por el frente de ella. Todavía no se decide a vender la figura al precio de subasta, aunque tampoco estaría dispuesto a comprar la figura al precio de mercado. Para Bernardo el sólo hecho de poseer la figura de Elvis le ha dotado de valor, llevando a Bernardo a pedir mucho más para venderla que lo que él estaría dispuesto a pagar para tenerla.

Cómo sacarle provecho

Uno de los principales objetivos de las empresas es que los consumidores elijan sus productos por sobre los de la competencia. Durante los años han llevado a cabo diversas estrategias para persuadir a los consumidores de adquirir sus productos sin arrepentimientos posteriores a la compra. A continuación algunos ejemplos y explicaciones de dichas estrategias que han sabido sacar ventajas del efecto *endowment* que se produce en las personas.

El periodo de prueba de un producto, con devolución de dinero en caso de insatisfacción es una muy buena ilustración del aprovechamiento de la existencia del efecto *endowment*. Cuando se ofrece esta garantía dos son las consideraciones que hace el cliente: Lo primero es saber cuál es el costo de llevar el producto para la prueba (costo de llevar el producto a casa y devolverlo). Si este costo es menor que el costo de utilización entonces se lleva el producto. El segundo cuestionamiento viene después del periodo de prueba. Si el consumidor se ha adaptado a la compra, verá el costo de mantener el bien como un costo de oportunidad. Si esto ocurre, con seguridad se quedará con el bien.

Un ejemplo de empresas que han llevado a cabo esta técnica son las empresas que venden productos de forma directa, como las ventas por catálogo o por Internet, las cuales tienen políticas de devolución flexibles con las cuales reducen el costo de arrepentirse por no estar a gusto con el producto, incentivando a la gente a comprar.

Otro ejemplo es el caso de una algunas empresas de revelado de fotos, en las cuales, sin importar la condición de la fotografía, ésta se imprime. La persona puede pedir devolución de su dinero para las fotos que no desee. Por efecto *endowment* las personas generalmente no solicitan las devoluciones de dinero.

Reflexión

Los casos anteriores ejemplifican claramente la presencia del efecto *endowment*. El sólo hecho de ser dueñas de un producto, lleva a las personas a valorarlo más de lo que valorarían el mismo bien si no fuera de ellas.

Los consumidores podrían tomar mejores decisiones y los economistas podrían hacer mejores análisis del mercado, si es que entendieran la influencia que tienen las emociones en el efecto *endowment*.

14. MAYOR CANTIDAD



MAYOR CANTIDAD

Cuando el consumidor enfrenta una decisión de compra, realiza distintos procesos para finalmente adquirir el producto. Una de las incógnitas a la que está expuesto luego de elegir lo que desea, es qué cantidad llevará de este. Varias técnicas aplicables en tiendas de consumo masivo pueden influenciar notablemente esta incógnita para que ocurra un aumento en las ventas. Estas no son costosas de emplear y su efectividad ha sido demostrada con varios experimentos.

Nicolás va al supermercado a comprar comida para hacer un asado y festejar su cumpleaños. Él invitó a sus amigos más cercanos por lo que en total serán 6 personas. Ya eligió la carne para la parrilla y solamente le faltan las bebidas. Quiere comprar 3 botellas de 2 litros y al ir a esta sección se da cuenta que hay una promoción que dice: “Oferta- Lleve 6 botellas de 2 litros por \$ 5800 pesos”. El muy contento por la oferta, compra las 6 botellas, aún cuando el precio unitario era el mismo de la oferta (\$ 967 pesos) y sólo necesitaba 3 unidades.

Anclaje y Ajuste

Cuando las personas se enfrentan a un problema de decisión utilizan distintos métodos para llegar a una solución. Un método bastante usado y que fue presentado por Kahneman & Tversky (1974), es el Anclaje y Ajuste.

Esta estrategia consiste en buscar un punto de partida, el ancla, para luego ser ajustado de acuerdo a la información que se posea. Corresponde a uno de los juicios que es realizado automáticamente por la mente de las personas encontrando una solución rápida a un problema de estimación.

El ancla cumple la función de ser informativa para la estimación final. Debido a que ésta podría ser errónea, el ajuste puede ser insuficiente en el logro de una estimación correcta, lo que crea sesgos en los resultados.

Kahneman y Tversky (1974) realizaron un experimento a un grupo de estudiantes donde fue posible notar este tipo de sesgos. A cada estudiante se le pidió que diera una estimación del porcentaje de países africanos pertenecientes a las Naciones Unidas. Ellos tenían que girar una rueda graduada que tenía números del 1 al 100, manifestar si su estimación era mayor o menor que la cifra aparecida y luego decir su porcentaje estimado.

La estimación entregada por cada alumno, fue muy cercana a la cifra aparecida en la rueda. Aunque ellos sabían que los números de la rueda eran aleatorios, tomaron en cuenta esta cifra para su estimación final; es decir, ocuparon un ancla irrelevante para su porcentaje entregado.

La incorporación de anclas en la mente de los individuos, ocurrirá siempre que estas llamen la atención. En el caso de que sea una estimación de números, para que el ancla sea considerada esta debe ser expresada en la misma escala que el valor a estimar.

Wilson (1996) demostró en sus investigaciones que aunque exista conocimiento de esta estrategia por parte de las personas, no se reduce significativamente la influencia del ancla en la estimación. Incluso anclas extremas que pueden ser visiblemente incorrectas, también son incorporadas por las personas.

Se han realizado varios experimentos aplicado al marketing demostrando que el establecer ciertas anclas numéricas en los puntos de venta, influyen en la cantidad de compra.

Anclaje en Supermercados

El comportamiento de compra de los consumidores se basa en tres variables. El momento en que se va a efectuar la compra, la categoría o marca que se va a comprar y por último la cantidad a comprar.

Chiang (1991) argumenta que las respuestas a estas variables están vinculadas a la diferencia que existe entre el precio y el máximo precio a pagar; es decir, el precio de reserva. Mientras mayor sea esta diferencia mayores posibilidades existirán de que se efectúe la compra en ese momento, eligiendo esa marca y en más cantidad.

Las decisiones de cuándo y qué marca comprar están más relacionadas que la decisión de cantidad. Las decisiones cuantitativas usualmente se definen por una consistente rutina en las compras y es por esta razón que este tipo de decisión no es tan fluctuante como las otras dos variables.

Luego que las dos primeras variables son decididas se pasa al proceso de decisión de cantidad. Este proceso suele aproximarse al criterio de la regla heurística de Anclaje y Ajuste.

En el caso de los supermercados, el valor de anclaje que se adopta suele ser muy bajo (uno o dos), y el ajuste hacia arriba dependerá de lo atractivo del precio, de las molestias de acumular productos, posibles sustitutos, tiempo de compra, percepción de la frecuencia de compra y las restricción presupuestaria.

Aunque los consumidores realizan un ajuste para luego decidir la cantidad, el anclaje inicial suele tener la mayor representación en el número final que se elige. Debido a esto, los minoristas realizan distintas prácticas para influir en el número de anclaje.

Los siguientes estudios demuestran el impacto de estas técnicas en las ventas.

Precios de múltiples unidades

Los consumidores estarán expuestos a potenciales cantidades de anclajes, cuando en vez de aparecer precios unitarios (oferta-US \$0.50), estos se presenten en múltiples unidades (oferta-6 latas por US \$3). Cuando el involucramiento es bajo, se sugiere usar una promoción con precios de múltiples unidades ya que así se estimulan las ventas destacando una compra con altas cantidades en vez de una normal. Aunque en cada sistema de promoción se ofrece el mismo descuento, el número de unidades del producto presentados en el lugar, se percibirá como el ancla cuando los consumidores estén tomando la decisión de cantidad.

Se ha probado empíricamente que el precio múltiple funciona para aumentar las ventas, Blattberg y Neslin (1990) demuestran este efecto en su estudio. Usando una aproximación econométrica se demostró con siete marcas y tres categorías, que los precios “n por” aumentaron las ventas en un 12%.

El experimento se hizo durante una semana con trece productos entre los cuales había cereales, galletas, sopas, comida congelada, bebida, y papel higiénico. En 86 tiendas se realizaron descuentos desde 9% hasta 44% en los productos. En la mitad de las tiendas se presentó el precio unitario y en el resto se exhibió el precio en base múltiples unidades.

Se vendieron 3270 unidades más en las tiendas con precios múltiples que donde se presentó el precio unitario. Doce de los trece productos tuvieron una mayor venta con precios múltiples, teniendo nueve de ellos, una diferencia estadísticamente significativa.

Es importante señalar que existe la posibilidad de que los consumidores se hayan confundido al comprar, pensando que necesitaban comprar múltiples unidades para recibir el descuento. Aunque es muy difícil verificar la frecuencia de la posible confusión, esta posibilidad no es una preocupación para el administrador del local, mientras el cliente no pierda confianza en el supermercado. De todas formas los resultados demuestran el efecto del precio múltiple, ya que en este caso la promoción

aumentó en un 165% las ventas en comparación con el efecto del descuento en precio unitario que lo hizo en un 125%.

Claramente hay productos que no son aptos para este tipo de promociones, ya que no es un incentivo ver precios múltiples en artículos de mayor precio (dos equipos de radio por US \$100). El impacto de usar este tipo de promoción en todos los artículos puede ser perjudicial para el supermercado, pues pierde credibilidad.

Limites de cantidades de compra

Una técnica bastante conocida y frecuentemente usada por minoristas es la de poner descuentos agresivos en algunos artículos con el fin de aumentar el tráfico en el local. Para reducir la probabilidad de quedarse sin inventario y lograr el efecto en un mayor público establecen límites de cantidades de compra por persona.

Lessne y Notarantonio (1988) sugieren que los límites de compra bajos pueden lograr un aumento en las ventas. Estos límites hacen sentir a los consumidores una pérdida de libertad, incitándolos a comprar más unidades en promoción. Sin embargo se ha descubierto que los límites de un solo producto puede aumentar la frecuencia de venta dando como señal que esa compra es conveniente (Inman, Peter y Raghurir, 1997). Podría esperarse que límites más altos de compra, doce por ejemplo, reducirían el efecto debilitando la señal de conveniencia.

El siguiente experimento compara cómo los distintos límites de compras pueden influir en las ventas de un supermercado cuando hay un producto conocido en oferta.

En tres supermercados en Iowa, se promocionaron las conocidas sopas Campbell's con un precio rebajado de US \$0.79 (precio original: \$0.89).

Se instalaron letreros que decían "Oferta sopa Campbell's a US \$0.79 / lata" y tenían además los límites de cantidad. A cada supermercado se le puso una condición distinta: "sin límite por persona", "límite de cuatro por persona" y "límite de doce por persona".

Por tres tardes consecutivas, durante una hora se instalaron estos carteles, pero cada día se puso una condición de límite distinta para minimizar las posibles diferencias entre las tiendas o los días. Se eligieron supermercados con volúmenes de ventas similares y con un mismo público objetivo. También se decidió realizar el experimento los días lunes, martes y miércoles ya que eran los más parecidos en volúmenes de compra.

Por cada una de las 914 personas que pasó por el sector, se observó cuantas de ellas realizaron la compra y cuantas sopas se llevó cada una. Ocho personas compraron más del límite permitido por lo que fueron omitidos de la muestra, quedando 906.

Los resultados mostraron cómo los límites de compras pueden aumentar las ventas aún cuando el descuento es pequeño (US \$0.10). Los consumidores que sacaron la sopa del mostrados cuando no había límite compraron 3.3 sopas. Los compradores que vieron el límite de 4 compraron 3.5 latas y los del límite de 12 compraron 7 latas.

Las personas que compraron con el límite de 12 se llevaron más sopas que en los otros casos. La magnitud del aumento de las compras con el límite de 12, fue de 112%.

Consistente con la investigación de Inman, Peter y Raghurir (1997), los límites de cantidad de compra incentivaron más la compra que cuando no había límite (10% y 9% contra 7%). Es importante señalar que estas diferencias parecen insignificantes pero multiplicadas por la cantidad vendida suelen ser más notorias (sin límite – 73 latas, límite 4 – 106 latas, límite 12 – 188).

Los resultados de este experimento muestran como los límites de compras pueden influir en el ancla de los consumidores para luego ajustarlo a un número inferior y tomar su decisión de compra.

Sugerencias de anclas

Una tercera manera de influir en el ancla del consumidor para incentivar una compra de mayor cantidad de productos es el uso de eslóganes. En el siguiente experimento se investigará la eficiencia de esta técnica tomando en cuenta que los productos no tienen un precio rebajado (Wansink, Kent, Hoch, 1998).

Ciento veinte alumnos de pregrado de una gran universidad participaron en un escenario de compras. A cada alumno se le ofreció seis productos conocidos a uno de los tres niveles de precios. Precio normal, precio con 20% de descuento y con 40% de descuento. Además ellos fueron expuestos a dos eslóganes distintos “ Snickers - cómpralos para tu refrigerador” y el otro con un número explícito de cantidad “Snickers - compra 18 para tu refrigerador”.

Se les pidió decir la cantidad que estaban dispuestos a comprar para todos los productos, sin darles indicación alguna de si el precio estaba rebajado.

Los resultados arrojaron que el nivel de descuento y la entrega de un número ancla incrementó las intenciones de cantidad de compra. No se mostró relación entre las dos variables y el nivel de descuento tuvo tendencia positiva y por igual para las dos condiciones de ancla.

Lo que realmente llama la atención fue que el ancla exterior, “compra 18 para tu refrigerador”, hizo aumentar la cantidad a comprar aún cuando no existía descuento. Esto demuestra el poder que tienen los eslóganes con un número que sirva de ancla.

Recapitulación

La mayoría del tiempo en que los consumidores se encuentran envueltos en una compra, actúan racionalmente. Pero en algunas situaciones ellos están desatentos y pueden ser influenciados excesivamente por varios métodos comerciales.

Dado este bajo nivel de motivación e involucramiento, es posible que las decisiones cuantitativas de los consumidores puedan ser influenciadas por sugerencias. Sugerencias que pueden alterar la tendencia normal de adquirir cantidades pequeñas de productos.

Aunque el consumidor esté satisfecho con el precio del producto y sienta que este justifica la compra de una gran cantidad, el ajuste que se realice no eliminará el impacto del ancla inicial que por supuesto, es muy bajo. Por esta razón los minoristas podrían aumentar las ventas usando promociones basadas en anclaje, como la presentación de una cantidad de compra mayor.

Cuando se considere la cantidad a comprar, el consumidor ajustará insuficientemente el número hacia abajo desde un número alto, lo que conducirá a mayores cantidades de compra.

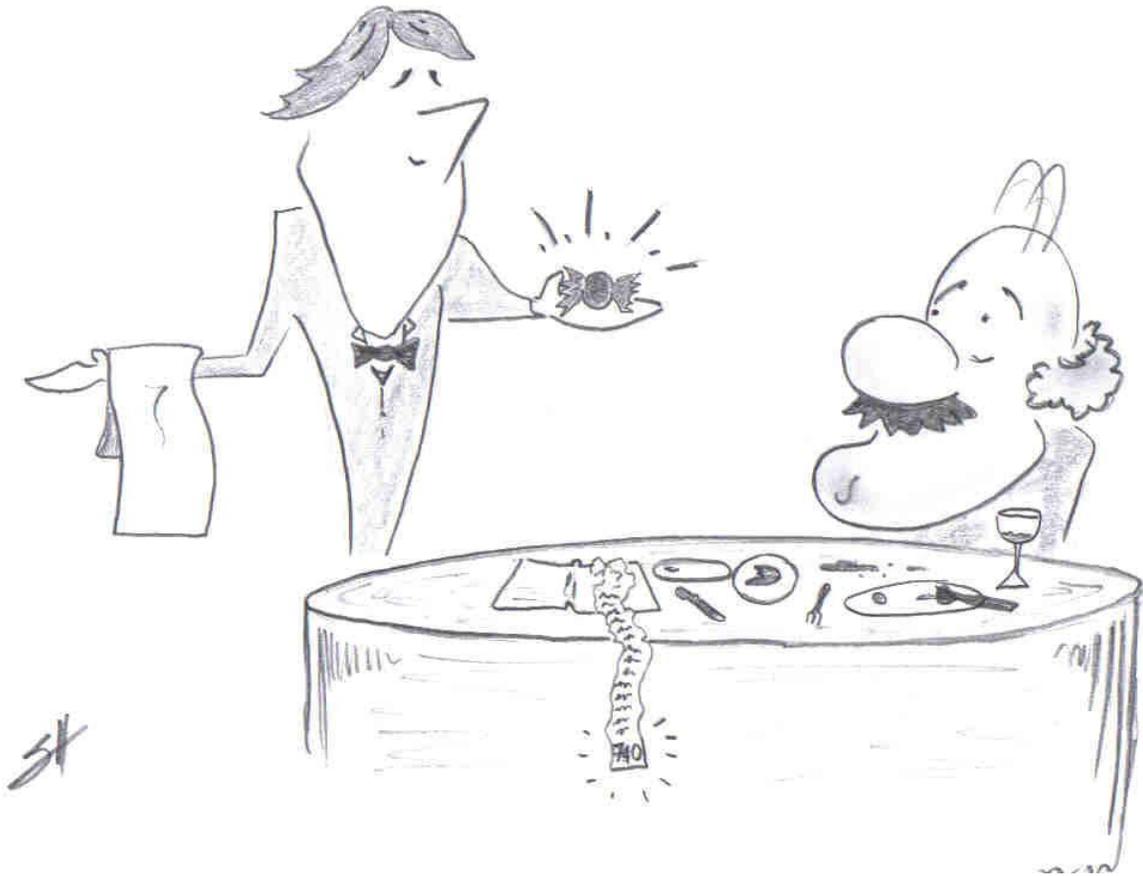
Los resultados de los experimentos mostraron cómo las anclas en los puntos de compra pueden confiablemente afectar las decisiones de cantidad.

La técnica de presentar los precios por múltiples artículos en vez de precios unitarios (3 latas de bebidas por US \$2) logró un aumento en las ventas en los lugares donde fueron usadas.

La condición de compra con un límite máximo influyó en las ventas de igual manera. Bajos límites de compra son señal de conveniencia, mientras que más altos pueden aumentar las cantidades de compra.

El uso de eslóganes también fue beneficioso en su influencia en las cantidades compradas, aún cuando no existía un descuento en el precio del producto.

15. UNA BUENA IMPRESIÓN



UNA BUENA IMPRESIÓN

Más que el resultado en sí, entregado en un servicio, la percepción que se logre de éste en el cliente será el principal factor para lograr una buena impresión. Un pequeño detalle como el de entregar junto a la cuenta un dulce al consumidor, puede hacer grandes diferencias en la percepción que éste tenga de un servicio.

El Hotel Experience desde que decidió cambiar su política de atención a los pasajeros tiene todas sus reservas copadas hasta el próximo año. La idea de esta nueva política es que las personas se olviden del mundo que hay afuera. Desde que entran hasta que salen la entretención no para. Todos los días hay muchas actividades, especialmente para los niños, finalizando todas las noches con fogatas en la playa, fiestas, shows o cenas especiales. Al finalizar la estadía, los anfitriones del hotel salen a despedir a los pasajeros, entregándoles regalos y souvenir. Pero lo mejor de todo es que no hay que preocuparse de llevar dinero ya que está todo previamente pagado. Los dueños están muy contentos ya que la política les ha funcionado de manera exitosa.

La Ciencia del Comportamiento

La ciencia del comportamiento ofrece nuevas visiones para un mejor manejo del servicio. Cuando un servicio está teniendo efecto, lo más importante es cómo el consumidor está interpretando el encuentro. La percepción del cliente es la realidad, y es así como recordará el encuentro (Chase y Dasu, 2001).

Secuencia del Servicio

Cuando las personas reviven una experiencia no lo hacen en detalle, sino que la ilustran como imágenes, recordando muy pocos momentos tal como sucedieron. De esta manera, hacen una evaluación general de la experiencia, basándose en tres factores: la tendencia de satisfacción o disgusto en la secuencia, los puntos altos y

bajos, y el final. Esto es lo que los seguidores de la ciencia del comportamiento²² llaman Efecto de Secuencia²³. Este efecto habla de que las personas prefieren una secuencia de hechos que vayan mejorando en el tiempo pues así se recordará placenteramente. Sucede así, porque las personas tienden a acordarse mayormente de los últimos hechos acontecidos. Generalmente se preferirá recibir una noticia desagradable al principio y una buena a continuación.

Un principio que podría sacar provecho a este efecto es tener un final intenso. Éste es muy importante porque permanece en los recuerdos del consumidor. Como se sabe, las personas prefieren tener un comienzo débil e ir mejorando en el tiempo para tener un buen final, que tener un excelente comienzo y un final poco satisfactorio, ya sea en encuentros cortos como largos. Por ejemplo, algunas páginas Web, poseen páginas de inicio que son sumamente atractivas lo que las hace muy interesantes para atraer al público, pero en las siguientes páginas esto ya no es así. Un consumidor insatisfecho recordará mucho más el no haber podido seguir navegando por las malas páginas que la llamativa página de inicio. Esto que sucede en encuentros cortos se aplica doblemente en servicios largos como las consultorías. Las impresiones finales, no las primeras, son las que más se recuerdan. Aunque no se pueda terminar con un final de película, es inteligente al menos terminar de manera próspera.

Kahneman (1993) realizó dos experimentos para probar la importancia del final. En el primero se le pidió a las personas que sumergieran sus manos en agua muy helada (11° C) por 60 segundos. En el segundo se les pidió a las mismas personas que sumergieran sus manos en agua muy helada (11° C) por 60 segundos y luego por 30 segundos en agua un poco más tibia (15° C). Aunque la segunda secuencia extendía el periodo de disconformidad, cuando las personas fueron interrogadas sobre cual experiencia les pareció más placentera, casi el 70% optó por la segunda alternativa.

Un segundo principio aplicable al efecto secuencia tiene que ver con el tratar de dejar fuera las malas experiencias lo más pronto posible. En una secuencia de eventos buenos y malos, es preferible que se presenten los malos al comienzo, y luego tener los

²² Behavioralists

²³ Sequence Effects

eventos deseables al final para poder disfrutarlos. Por ejemplo un dentista que debe realizar varios trabajos en la boca de un paciente, es mejor que realice los más dolorosos en un principio y los otros al final para que el paciente sienta que aunque le dolió mucho en un principio, al final no fue tan terrible y la próxima vez que vaya al dentista no lo haga con tanto temor.

Generalmente las empresas de servicio no causan insatisfacción y las partes desagradables son al principio, por ejemplo las filas de espera, Cuando ese no es el caso, es necesario extender el encuentro para suavizar el final de la experiencia. Por ejemplo las líneas aéreas en que la parte final es el retiro de las maletas, que suele ser una experiencia poco placentera. Es difícil hacer que esta experiencia sea placentera y tampoco es posible hacerla en otro momento, pero lo importante acá es al menos tratar que el cliente no tenga un mal rato en esta experiencia, como sería el extravío de su equipaje.

Se sabe que las pérdidas les pesan mucho más a las personas que una ganancia de la misma magnitud. Y de ahí surge un principio que trata de segmentar el placer y combinar el dolor. La mayoría de las personas prefieren perder \$10.000 pesos de una vez que perder dos veces \$5000 pesos. Es por este motivo que las empresas deberían dividir las experiencias placenteras en múltiples etapas y combinar las dolorosas en una sola. Como lección de este principio, es necesario sacar del camino lo más rápido posible las malas noticias, el dolor, incomodidad, largas esperas en la fila y otras cosas no placenteras para que no dominen en la recordación de la experiencia por parte del consumidor.

Duración del servicio

Otro aspecto que se ha descubierto es que las personas cuando están comprometidas a una situación no perciben su duración. Y cuando se presta especial atención a ésta, se tiende a sobreestimar el tiempo transcurrido. Esto es conocido como el Efecto de Duración²⁴. Al incrementar el número de segmentos en un encuentro hace

²⁴ Duration Effect

que sea percibido como de mayor duración. La percepción del tiempo es muy subjetiva, pero ¿cuándo es importante medir la duración de un evento? A menos que una actividad sea mucho más larga o corta de lo esperado, las personas toman poca atención a su duración. Hay dos razones para esto: Primero, cuando las personas viven un momento placentero y se lleva a cabo de buena forma, esto domina en su evaluación del evento, más que la duración que éste tenga. Segundo, es poco común que los servicios tengan idéntica duración, por lo que la gente generalmente toma puntos de referencia para medirla.

A las empresas de servicio les iría muy bien si disminuyeran el número de pasos que toma llegar al final del servicio, reduciendo así el dolor de la espera. Muy contrariamente a como lo hacen en los menús de los teléfonos de ayuda al consumidor donde generalmente hay que discar al menos cuatro o cinco opciones para llegar al servicio requerido, lo que hace la experiencia para el cliente totalmente desastrosa. Y si las llamadas que se hacen a estos servicios son de reclamo, el cliente seguramente se encontrará más disgustado mientras más largo es el tiempo de espera o mayor la cantidad de números a discar.

Un servicio con sentido

A las personas les gusta que las cosas tengan sentido. Esto lo muestra el Efecto de Racionalización²⁵ el cual dice que si no hay explicación por un evento inesperado las personas inventarán una. Los estudiosos del comportamiento llaman a esto *second-guessing*²⁶. Las personas critican sin análisis previo, porque necesitan una razón por la ocurrencia de las cosas. Simulando mentalmente para tratar de explicar “que habría pasado si”: “Si hubiera ocurrido x, las cosas serían distintas”. Hay tres características que destacan en esta simulación. Primero, las personas toman la situación como algo discreto que intervino en el proceso, no continuo. Por ejemplo, es más probable que le echen la culpa al tráfico cuando perdieron el avión, a una serie de eventos que en conjunto los hizo perderlo. Segundo, la gente generalmente le echa a la culpa a la no

²⁵ Rationalization Effects

²⁶ Second-guessing se refiere a criticar sin analizar los acontecimientos pasados.

realización de ciertos rituales cuando ocurren resultados inesperados. Ejemplo: Los basquetbolistas que fallan un lanzamiento al aro porque no hicieron un determinado número de botes antes de lanzar la pelota. Y por último, la gente prefiere culpar a personas y no a los sistemas. Ellos quieren que alguien dé la cara por los problemas; aún si fue el computador el que falló. Buscan un culpable y es menos probable que lo hagan si es que sienten que tienen alguna parte de culpa en el problema. Por lo que mientras más involucrados estén en una situación, menos enojados se sentirán cuando algo resulte mal. En el fondo las personas buscan explicaciones y las inventarán si no las tienen.

A las personas les gusta saber que sus preferencias están siendo tomadas en cuenta en un servicio o evento. Tomando en cuenta esto se puede crear un compromiso con ellas haciéndolas participar en las elecciones que involucran el evento.

En un estudio se encontró que los donantes de sangre sentían menos disconformidad en este proceso cuando se les permitía elegir el brazo del cual se les sacaría sangre. Esto nos muestra claramente que la gente se encuentra más conforme cuando siente que tiene control sobre algún proceso, especialmente si éste es incómodo. Generalmente la opción de elegir es algo simbólico, como en el caso de los dadores de sangre. Pero en algunos casos realmente hace la diferencia. Por ejemplo los médicos reconocen que al informar de todos los tratamientos para enfermedades del corazón o para el cáncer, darles la opción de elegir, hará que se sientan esperanzados y más comprometidos a que el tratamiento resulte.

Este principio puede ayudar tanto a mantener a los clientes contentos como a ahorrar dinero. La gente se encuentra cómoda en situaciones que le son repetitivas y familiares como lo son los rituales. Lo que muestra que a las personas les gusta realizarlos. Si una empresa siempre ha llevado a cabo las tareas de la misma forma, no cambiar la forma de hacer las cosas de un día para otro, ya que el cliente puede sentirse afectado por ello.

Los estudiosos del comportamiento se han dado cuenta de que los rituales entregan un estándar a las personas en el momento de evaluar un servicio. Por ejemplo no devolver las llamadas inmediatamente o no devolver un e-mail, cosas que parecen

insignificantes, podrían hacer cambiar la percepción de un cliente acerca de la calidad del servicio de una empresa.

Servicios Entretenidos

Disney se ha destacado por ser uno de los lugares de entretención donde las experiencias vividas se recuerdan por siempre. Esto se debe a que en sus parques las experiencias de insatisfacción son muy bien manejadas. Las personas tienen que hacer largas colas para poder disfrutar de las entretenimientos. Se sabe que a las personas no les agradan las esperas largas, pero en estos parques éstas pasan desapercibidas ya que las filas están especialmente diseñadas para disfrutar de la espera con entretenimientos, sorpresas, shows e incluso con los mismos personajes de Disney distrayendo a las personas.

Los cruceros han sabido aprovechar muy bien algunos principios de operación sugeridos por la ciencia del comportamiento. Para tener un final intenso, al final de cada día durante la duración del crucero se realizan rifas, concursos, shows, etc. Además de eso al final del crucero se ofrece una cena con el capitán y se le entregan a los pasajeros recuerdos del crucero al llegar a puerto. También se lleva a cabo la segmentación del placer, juntando muchos eventos en unas cortas vacaciones. Por último como ritual cada noche se llevan a cabo cenas buffet y con el capitán.

Todo por la Percepción

De las situaciones descritas se puede notar que lo que realmente importa en la ocurrencia de un evento es la percepción del consumidor. Es por eso que hay que fijarse hasta en los más mínimos detalles que podrían alterar la percepción. Es posible hacer toda una ingeniería de los procesos para que estos resulten satisfactorios desde el principio hasta el final.

Es fundamental situarse en los zapatos del consumidor, y así poder ver desde su perspectiva todos los detalles que requiere el evento para que la recordación sea la

mejor posible y lograr su fidelización. Hay que analizar qué sucesos le faltan al servicio, cuáles son innecesarios, qué experiencia debería ser acertada y lo más importante de todo, definir cuál es la última impresión que se llevará el cliente del servicio y cómo ésta se puede mejorar.

Si se aplica la ciencia del comportamiento con harta imaginación es posible mejorar el servicio y con esto, lo que es más importante, mejorar la percepción que el cliente tiene de éste para conseguir su lealtad y con esto traspasar su experiencia de buena forma hacia otros posibles consumidores. No hay que olvidarse que el cliente tiene la razón y que la percepción de éste es lo que para él ocurre en realidad.

Capítulo VI: Trampas del Comportamiento

16. RECUPERAR LO GASTADO



RECUPERAR LO GASTADO

Según dice la teoría económica tradicional, sólo los costos incrementales y los beneficios afectan las decisiones, y los costos irrecuperables debieran dejarse a un lado. Pero al parecer los consumidores sí toman en cuenta estos costos diariamente en sus decisiones, incluso si es que esto pudiera poner en peligro su salud o vida. El hecho de tomar en cuenta los costos ya desembolsados con el sentido de “recuperar lo invertido”, es lo que se llama el efecto de los costos hundidos.

Simón tiene una reserva para hoy sábado en la noche en uno de los mejores restaurantes de la ciudad, en el cual hay que pagar \$30.000 pesos para asegurarla con dos semanas de anticipación. Ayer su gran amigo Martín lo llamó para invitarlo a una comida que harán en su casa en honor de otro de sus mejores amigos, Álvaro, quien hace un año se encuentra viviendo fuera de la ciudad y hoy llega de visita por el fin de semana. Simón se encuentra muy apenado por no poder asistir a la cena de Martín ya que la reserva ya está pagada.

Efecto de los Costos Hundidos

Los individuos generalmente consideran los costos hundidos en sus decisiones, algo que es irracional. Una de las explicaciones dadas a la consideración de los costos hundidos, es la aversión a las pérdidas que presentan las personas. Éstas preferirán seguir gastando dinero para completar un proyecto inviable que considerar el dinero como perdido.

Thaler (1980) planteó como hipótesis el efecto de los costos hundidos, que consiste en que al pagar por utilizar un bien o servicio, se incrementará la tasa de uso del bien, *ceteris paribus*²⁷. Para probar su hipótesis llevó a cabo un experimento

²⁷ Manteniendo todo lo demás constante.

realizado en una pizzería. En esta pizzería, se paga a la entrada y se pueden comer todas las pizzas que se desee. Un día cualquiera se escogieron algunas mesas al azar, y a la mitad de esas mesas, también escogidas al azar, se les devolvió el dinero de la entrada. Luego de esto se contabilizó cada trozo de pizza consumido por cada una de las personas de cada mesa y se obtuvo que en las mesas que no hubo devolución del dinero comieron muchas más pizzas. Los dos grupos de mesas deberían haber comido lo mismo, ya que como fueron elegidas al azar, se supone que a todos los comensales les gustaba la pizza de igual forma. Las personas a las que se les devolvió su dinero, al momento de saciarse fueron capaces de parar de comer pizzas; sin embargo, las que pagaron sintieron que debían recuperar el dinero invertido comiendo más allá de su saciedad. Comer un trozo de pizza adicional debería depender sólo del hambre que se tiene y no de lo que se pagó. Pero como a las personas les pesan los costos ya incurridos, al tomar una decisión son capaces de comer más de lo que pueden sólo con el fin de “recuperar” el dinero desembolsado.

A pesar de que algunas veces los proyectos sobrepasan el dinero y tiempo previstos, las empresas siguen invirtiendo en ellos para terminarlos aún cuando saben que la idea original ya no tiene sustento. Las instituciones financieras ven mucho este problema en los proyectos de Tecnologías de Información. Un ejemplo de esto se dio en Inglaterra en la creación de un sistema de cambios de resoluciones automáticas Taurus. El banco de Inglaterra tuvo que intervenir en este caso cancelando sus gastos y tomando control del edificio, para que no siguieran invirtiendo dinero en el proyecto.

Los ejecutivos que toman decisiones de inversiones estratégicas también pueden caer en al trampa de los costos hundidos. En un estudio que se realizó a personas que hacían investigaciones de forma independiente, se observó que, aunque sintieran que el proyecto no estaba siguiendo el curso deseado, no lo abandonaban y seguían hasta el final con él (Arkes y Blumer, 1985). La explicación dada a esto fue que los investigadores seguían con sus proyectos, porque sentían que si no lo hacían serían considerados como personas despilfarradoras. Lo que muestra claramente que las personas se sienten amenazadas por los costos hundidos.

Una de las explicaciones a la consideración de los costos hundidos es que es inducido por las demás personas. Lo que dirán de la persona que abandona un

proyecto en el que ha invertido tiempo y dinero. Las personas no quieren ser vistas como despilfarradoras.

Situaciones de la vida cotidiana

- Un viernes por la noche, una persona se encuentra decidiendo entre ir al teatro o quedarse en casa leyendo un libro. Después de pensarlo por un rato, piensa que aunque disfrutará las dos actividades, pasará una noche más placentera leyendo en casa. En estas circunstancias, la elección racional de la persona sería quedarse en casa. Sin embargo, hay otras consideraciones que hacer. La persona compró el ticket al teatro hace un tiempo a un alto precio (\$100.000 pesos). Desafortunadamente el ticket no se puede devolver. Además es muy tarde para devolverlo o revenderlo. Si la persona no asiste al teatro, perderá el costoso ticket. Seguramente la persona irá al teatro de todos modos, aún sabiendo que disfrutará mucho más quedándose en casa.
- Una Universidad tiene canchas de tenis para sus profesores, una parte está al aire libre y la otra es techada. Para poder utilizar las canchas hay que pagar una cantidad fija por la temporada, independientemente de si se utilizan o no las canchas. Además, para las canchas techadas, hay que pagar \$5000 pesos la hora cada vez que sean utilizadas. Esto se debe a los mayores costos de mantenimiento que tienen las canchas techadas. Estas canchas empiezan a funcionar a principios de otoño, cuando puede haber desde un sol radiante hasta una tormenta eléctrica. Las canchas al aire libre están disponibles siempre y cuando las condiciones meteorológicas lo permitan. Las dos instalaciones están abiertas simultáneamente durante un mes en primavera. La demanda por las canchas techadas es muy fuerte y las personas que quieren jugar deben comprometerse a reservar una hora específica todas las semanas. Para esto deben pagarla con anterioridad, independiente de si juegan o no. Cuando hay buen tiempo, la mayoría de las personas prefiere jugar en las canchas al aire libre. Una persona se comprometió a jugar el primer sábado de abril a las 3 de la tarde, que es el único horario en que puede jugar. Hay una tarde cálida y soleada. ¿Debe jugar dentro o afuera?. La mayoría de las personas piensa que

debe jugar dentro ya que se pagó por ello. Sin embargo en realidad las dos canchas cuestan lo mismo ya que la hora de juego cuesta \$5000 pesos, independientemente de si se juegue o no, o donde se juegue. Los \$5000 pesos son un costo hundido y no debería considerarse para tomar esta decisión.

- Una familia paga \$25000 pesos por unos tickets a un partido de basketball que se jugará a 60 Km. de su casa. El día del juego hay tormenta de nieve. Las carreteras siguen abiertas, pero manejar en ellas es un riesgo. Sin embargo, la familia decide ir de cualquier forma, haciendo notar que si no hubieran pagado por los tickets no asistirían al partido. La familia en este caso sentirá placer yendo al partido. La tormenta les pone una dificultad para asistir, pero si deciden no ir se sentirán perdiendo \$25000 pesos. Si los tickets fueran gratis la familia estaría indiferente entre ir o no al partido ya que consideraría que no está perdiendo nada. La explicación que atribuible a la situación de asistir, aún si se corre un riesgo, es que las personas al pagar por los tickets y asistir, sentirán un menor dolor que si pagan y no van; es decir, la explicación se basaría en la aversión a las pérdidas que tienen las personas, pesando mucho más una pérdida que una ganancia de la misma envergadura.
- Una mujer se ha comprado unos zapatos de última moda a \$100.000 pesos, que le quedan un tanto estrechos, pero piensa que al usarlos por un tiempo se amoldarán y no sentirá dolor. Luego de unos días siente que todavía le molestan los zapatos. La solución racional a esto sería dejar de usarlos. Sin embargo, la mujer sigue usándolos debido a la gran cantidad de dinero que pagó. Si los zapatos los hubiera recibido como un regalo, de seguro no los seguiría usando ya que siente que no pierde nada. Pero el hecho de haber pagado por ellos hace que se sienta decidida a utilizarlos. La mujer en ningún caso debiese seguir usando los zapatos, pero es mucho más probable que los deje de usar en el caso de que no los hubiera pagado.

Cómo evitar caer en la trampa de los costos hundidos

A través de los ejemplos anteriores, se puede ver que la gente disfruta mucho más las cosas cuando ha luchado por conseguirlas o pagado por ellas, que cuando son gratis. En alguna medida, el hecho de haber invertido algo en un acontecimiento, genera una mayor valoración o una búsqueda por recuperar lo invertido.

Si las personas aprendieran a no tomar en cuenta los costos hundidos, podrían tomar mejores decisiones, no teniendo que llevar a cabo acciones no deseadas o que las podrían afectar, por el sólo hecho de haber invertido en ellas.

Una de las recomendaciones para no caer en la ilusión de los costos hundidos, es hacer un análisis exhaustivo a las inversiones, tomando en cuenta sólo los costos incrementales y los ingresos.

Además se sugiere estar preparado para terminar con experimentos estratégicos antes de lo esperado. Las compañías enfrentan muchas opciones estratégicas en un mundo tan cambiante como el de hoy, por lo que si una estrategia ya no tiene mucho futuro es mejor interrumpirla y sustituirla por otra. Si se maneja un portafolio con varias opciones estratégicas será más fácil sobrellevar las pérdidas. Mientras antes se termine con una mala estrategia, más fácil será salir de ella y menores serán los costos hundidos.

Otra opción es utilizar fondos cerrados para las inversiones estratégicas; así como lo hacen las compañías farmacéuticas para el desarrollo de productos nuevos. Estas compañías liberan los fondos sólo una vez que los experimentos estratégicos han alcanzado objetivos acordados previamente. Si no es así no se continúa con el proyecto.

Tomando en cuenta algunas de las precauciones dadas anteriormente, para no considerar los costos hundidos al momento de tomar decisiones de inversión o consumo, se podrá evitar incurrir en grandes pérdidas.

17. AUTOESTIMA EN LOS NEGOCIOS



AUTOESTIMA EN LOS NEGOCIOS

En un mercado saturado de productos y servicios, las oportunidades de negocio surgen de la innovación. El alto riesgo que implica emprender un negocio no es una barrera para los empresarios. Aunque son bien conocidas las altas tasas de fracaso, siguen surgiendo emprendedores en busca del éxito. Su motivación parece ser explicada por la confianza que tienen en sí mismos y la subestimación de las habilidades de sus competidores.

Exceso de confianza

Estudios psicológicos demuestran que la mayoría de los individuos tiene exceso de confianza sobre sus propias habilidades comparados con otras personas, además de un irracional optimismo de su futuro. (Taylor y Brown, 1988; Weinstein, 1980).

El limitado campo de investigación sugiere que el exceso de confianza es más probable que ocurra cuando los individuos hacen predicciones con respecto a decisiones poco repetitivas. Por ejemplo, los meteorólogos no sobreestiman la precisión de su conocimiento cuando pronostican lluvia, pero sí lo hacen cuando predicen tornados (Murphy y Winkler, 1982).

Recibir poca o ambigua retroalimentación de las decisiones anteriores, aumenta el exceso de confianza. Los doctores no tienen exceso de confianza cuando predicen la mortalidad de un paciente en las unidades de cuidado intensivo, pero este exceso sí se presenta cuando diagnostican una enfermedad (Winkler y Poses, 1993). En el primer caso los doctores usualmente se enteran de cuál fue el resultado, pero en el segundo hay carencia de información de lo que sucedió. Los individuos aprenderán a calibrar sus juicios a medida que reciban una respuesta rápida y clara a sus decisiones.

El exceso de confianza se presenta también en el ambiente empresarial y se ve reflejado en la toma de decisiones de los distintos ejecutivos. Existe la hipótesis de que

los negocios fallan debido al sobre optimismo que tienen sus administradores sobre sus habilidades en relación a la de sus pares.

Introducción de nuevos productos

En estudios realizados por Camerer y Lovallo (1999), se examinó el exceso de confianza existente en la introducción de nuevos productos al mercado. Esto no califica para todas las entradas de nuevos productos, pero sí lo hace para las que son pioneras, es decir, que crean una nueva categoría en el mercado. Estas introducciones son muchas más riesgosas que las que solamente mejoran un producto, ya que al ser productos únicos, los tomadores de decisiones no cuentan con información sobre similares acciones para así calibrar su criterio (Golder y Tellis, 1993). Estas características hacen que los ejecutivos sean más vulnerables al exceso de confianza cuando toman decisiones de ingresar productos pioneros.

M. Simon y S. Houghton (2003) hicieron un experimento con el objetivo de demostrar que el exceso de confianza y la certeza de éxito que tienen los ejecutivos al lanzar un producto pionero son mayores que las que tienen los ejecutivos cuando se introduce un producto mejorado o incremental. Se examinaron las decisiones de introducción de productos de administradores de pequeñas compañías de la industria de computadores. Se eligió esta industria porque en general los productos introducidos varían considerablemente en riesgo, dados los cortos ciclos de vida de los productos y las cambiantes necesidades de los consumidores. Las firmas más pequeñas proveen un escenario ideal para explorar la toma de decisiones ya que tienen procedimientos menos formales, mayor centralización y menor inercia organizacional. Estas condiciones maximizan los efectos cognitivos en los resultados organizacionales.

Se identificaron 135 pequeñas compañías de computación, con menos de 100 empleados, que anticipaban el lanzamiento de un nuevo producto dentro de los 30 días próximos o que habían lanzado alguno en los últimos tres meses. Las firmas participantes tenían en promedio 13 años en el mercado y 48 empleados. En cada una de las 55 empresas que completaron todas las etapas del proyecto, se analizó

mayormente a presidentes o gerentes, ya que ellos eran los que tenían la mayor influencia en la decisión de introducir un nuevo producto.

Se separó la decisión de lanzamiento del producto en discretos componentes que eran importantes y destacados para los ejecutivos. Se les preguntó cuáles eran los factores que pensaban que eran los más importantes para que la introducción de su producto fuera exitosa.

Los resultados mostraron que existía un exceso de confianza en mayor grado en los ejecutivos que lanzaban productos de alto riesgo, como los pioneros, que en los ejecutivos que lanzan productos con cambios incrementales.

Entrada Fallida

La idea de que el exceso de confianza es la causa del ingreso equivocado de los negocios, ha sido sugerida antes por Roll (1986) pero no ha sido probada directamente comparando las decisiones económicas y el exceso de confianza personal simultáneamente. Para conectar ambas, se han creado situaciones del ingreso de un negocio en un escenario experimental con las características básicas. En los experimentos el éxito de entrada depende de la destreza relativa en comparación con los otros entrantes. La mayoría de los participantes del experimento esperaban que los beneficios ganados de todos los entrantes fueran negativos, pero que los propios tendrían un resultado positivo. Estas conclusiones son consistentes con la predicción de que el exceso de confianza conduce al ingreso excesivo de negocios.

El exceso de confianza juega un rol importante en decisiones dentro de las firmas. Observaciones experimentales sugieren un nuevo fenómeno que puede ser estudiado, llamado “descuido del grupo de referencia” (Camerer y Lovallo, 1999). Este sugiere que el exceso de entrada es mucho mayor en los participantes al saber que los resultados dependen de sus propias habilidades. Estos voluntarios auto-elegidos parecieran descuidar el hecho de que están compitiendo con un grupo de personas las cuales todas creen que están capacitadas.

Hay tres explicaciones principales para la frecuencia de fracasos en la entrada. La primera es que los fracasos son frecuentes porque los entrantes tienen pocas oportunidades de ganar dinero. Obtienen utilidades brevemente y luego fracasan. Una segunda explicación es que la entrada de un negocio es como un ticket de lotería muy caro y con retornos positivos sesgados, aunque la mayoría de las firmas esperan perder dinero y fallar, la entrada maximiza las utilidades esperadas porque los pagos al éxito son muy grandes. La tercera explicación es que muchas decisiones de entrada tomadas por administradores racionales son equívocas. Las firmas pueden entrar muy seguido ya que ellas conocen su destreza, pero fallan en saber cuantos competidores habrá; o pronostican bien la competencia pero confiadamente creen que su firma va a triunfar mientras que las otras van a fracasar.

Simulación del Mercado

El experimento es una extensión de un paradigma usado inicialmente por Kahneman (1988), y luego explorado por Rapoport (1995). En ese juego N jugadores elegían simultáneamente, sin comunicarse, si entrar o no a un mercado. La capacidad del mercado se mide por c , y si los jugadores se quedan afuera obtienen un pago de K . Si el total de entrantes es E , cada uno gana $K + rK (c - E)$ (con $rK > 0$). El comportamiento óptimo es simple: Los jugadores querrán ingresar solamente si el número de los entrantes esperados (incluyéndose) es menor a la capacidad c . Si ingresan, los jugadores prefieren que el número total de entrada sea lo más pequeño posible. ¿Cómo se relaciona E con c ? Kahneman estaba sorprendido ya que el número de E se encontraba en el rango de $[c - 2, c + 2]$ aún cuando los participantes no podrían comunicarse o coordinar sus decisiones.

En este experimento realizado por Camerer y Lovallo (1999), las ganancias dependerán de la clasificación del participante según su destreza y de la capacidad del mercado. Los primeros c entrantes comparten US \$50 proporcionalmente y los entrantes mayor clasificados ganan mayores montos. (El entrante con clasificación r gana US \$50 $(c + 1 - r) / (1 + 2 + \dots + c)$). Todos los entrantes clasificados bajo los primeros c pierden US \$10. Por ejemplo, si la capacidad de mercado es $c = 2$, entonces el entrante mejor clasificado recibe US \$33, el segundo recibe US \$17 y cualquier

entrante clasificado bajo este punto, pierde US \$10. (Los participantes obtienen US \$10 en un comienzo). Si es que el número de entrantes es exactamente $c + 5$, entonces el pago total a todos los entrantes es cero; si es que hay más de $c + 5$ entrantes, el entrante promedio pierde dinero.

Se clasifica de dos formas a los participantes. La primera es aleatoria y la segunda es de acuerdo a la destreza, por su rendimiento en una habilidad o tarea. Se realizan puzzles y una prueba de conocimientos actuales y según la cantidad de respuestas correctas se determina una clasificación (ésta se realiza después de haber tomado su decisión de entrada). A los participantes se les comunica que su ganancia será determinada por los resultados de la clasificación (igual que la de los demás). Después de dar las instrucciones, los participantes toman las decisiones de entrada en dos secuencias de 12 rondas, una para cada condición (la clasificación aleatoria y por habilidad). En cada secuencia los valores de c son 2, 4, 6, ó 8, variando el orden a lo largo de las sesiones. En cada ronda los participantes deben privadamente pronosticar cuantos personas van a entrar (incluyéndose) y reciben un pago de US \$0.25 por cada pronóstico correcto. Luego toman sus decisiones de entrada, de forma simultánea y privada. Después de cada ronda, se les dice cuantos participantes han ingresado, pero no su respectiva clasificación.

Al final del experimento, después de jugar las rondas en ambas condiciones, los participantes resuelven los puzzles o toman la prueba. Es importante reiterar que la única retroalimentación que obtienen los participantes durante la sesión de 24 rondas es el número de entrantes por ronda. Este diseño fue elegido para modelar el comportamiento inicial de entrada de las firmas que no aprenden mucho sobre sus ventajas competitivas hasta que incurren en significativos e irrecuperables costos fijos.

El exceso de confianza va disminuyendo a medida que los participantes van dando pruebas de destreza y enterándose de su clasificación después de cada ronda. Los participantes fueron estudiantes de pregrado y de MBAs en las Universidades de Chicago y Pensilvania. La pregunta en este estudio es si existe una disparidad en el comportamiento de entrada cuando las personas apuestan por su relativa destreza o por un sistema aleatorio. En el 77% de las rondas de clasificación aleatoria, el beneficio

de la industria fue estrictamente positivo y solamente el 6% del resultado total fue negativo. El promedio total de beneficio de las rondas fue US \$16.87.

En contraste, en las rondas de clasificación por destreza, el resultado de la industria fue positivo solamente en un 40% de las rondas, siendo negativo en un 42% de ellas. El promedio total de beneficio en las rondas de destreza fue US -\$1.56. La diferencia en los promedios de los resultados entre las condiciones es de US \$18.43, que es aproximadamente dos entrantes por ronda en las condiciones de destreza, siendo ésta una diferencia muy significativa. Esto quiere decir que en una industria con entrada basada en destreza, los resultados son claramente más bajos; o sea el efecto del exceso de confianza afecta negativamente a la industria.

Si los participantes tienen más exceso de confianza en las rondas de destreza, entonces el promedio de resultados esperado será más pequeño que en las rondas aleatorias. Esto se explica por el hecho de que los participantes hábiles esperarán ganar más que el entrante promedio y por lo tanto estarán dispuestos a entrar incluso si el promedio esperado de beneficios es bajo.

Recapitulación

Existen muchas situaciones de la vida real en las que las personas deben tomar decisiones sin contar con la experiencia e información y por lo tanto el comportamiento que se encuentra en los experimentos también ocurre en las organizaciones.

Los experimentos confirman que el exceso de confianza aumenta a medida que aumenta el riesgo de la decisión. Sitkin y Weingart (1995) concluyeron que los individuos deciden tomar acciones de alto riesgo por que las perciben menos riesgosas de lo que realmente son. Se deduce que cuando los administradores toman decisiones riesgosas, tienen la certeza de que van a lograr el éxito y por lo tanto subestiman el riesgo.

Mediante la simulación de entrada al mercado se busco entender si el exceso de confianza en la habilidad relativa podía ser una explicación para el excesivo fracaso.

Cuando el rendimiento de los entrantes está basado en sus propias habilidades, estos tienden a sobreestimar sus posibilidades de éxito en los sucesos debido a su relativa destreza y entrando más frecuentemente a la industria.

El fenómeno de “negligencia del grupo de referencia”, que es la tendencia a subestimar las habilidades del grupo contra el cual se compite, se presenta en casos en que los entrantes a una industria tienen un exceso de confianza en sus habilidades.

Camerer y Lovallo (1999) discuten severas implicaciones del exceso de confianza y de la negligencia del grupo de referencia. Por ejemplo, la teoría económica predice que en los negocios riesgosos (como ventas y agricultura), los cuales tienen una alta varianza, someten a los trabajadores a grandes fluctuaciones en su sueldo. Los empleadores pueden controlar ese riesgo de manera más simple ofreciendo contratos de salarios con un componente fijo más grande en relación al variable. Sin embargo, los agentes con exceso de confianza podrían preferir contratos más riesgosos cuando la varianza es alta, ya que ellos piensan que pueden vencer las probabilidades.

La negligencia del grupo de referencia predice que en los campeonatos donde los ganadores de un nivel avanzan al siguiente, el exceso de confianza será cada vez mayor si ellos ignoran el aumento en la calidad de la competencia en cada nivel.

En algunos escenarios con incertidumbre, es apropiado caracterizar a los agentes económicos tomando decisiones en eventos aleatorios usando sistemas de posibilidades en experimentos de laboratorio para así imitar esos eventos. No obstante, cuando los agentes apuestan en sus propias habilidades, asumiendo que suerte y destreza son iguales, cometen grandes errores (Babcock y Loewenstein, 1997).

18. UNA MEJOR ALTERNATIVA



- ¡¿Cuándo me suscribí a esta revista?!!!!

UNA MEJOR ALTERNATIVA

El consumidor muchas veces se deja llevar por las alternativas que le presentan las empresas al venderle sus productos, no por preferencia sino porque le es más cómodo o porque no quieren tener que hacer una elección. Aprendiendo a presentar los productos o servicios de una mejor manera, es posible que consumidores y empresas caminen juntos hacia mejores productos y servicios.

Juan, quien nunca revisa sus cuentas de teléfono decidió hacerlo este mes. Al revisarla se dio cuenta de que le estaban cobrando la suscripción a una revista que nunca solicitó y que todos los meses le llega. Él pensaba que era un servicio gratuito que la compañía de teléfonos ofrecía a sus clientes. Al darse cuenta de esta situación decide llamar al servicio al cliente de la compañía indignado por el cobro. Al hacerlo, la operadora le dice que se le informó mediante su cuenta, dos meses atrás, que si no llamaba a la compañía para anular la suscripción, automáticamente asumirían que aceptaba tanto la suscripción como el cobro.

Default

La opción *default*²⁸ es la alternativa que el consumidor acepta al no especificar explícitamente otra opción. Las personas, al tener una opción por *default*, establecen un punto de referencia y desde ese punto se involucran con el bien.

Existe discrepancia entre algunos autores, ya que unos creen que la existencia de la opción *default* afecta la posibilidad de que un ítem sea elegido (Brown y Krishna, 2002), mientras que otros, la mayoría, creen que la opción *default* sólo facilita la toma de decisiones al consumidor y no cambia la posibilidad de que una alternativa sea elegida. (Dhar y Simonson, 1992; Park, 2000; Johnson, 2000; Madrina y Shea, 2001)

²⁸ *Default*: Por defecto

Hay varias razones por las cuales las personas prefieren quedarse con la opción *default*:

- Falta de atención o pereza por parte el consumidor al hacer la elección
- Anclaje hacia la opción *default*
- Pensar que la opción *default* es la correcta
- Sesgo de status quo

La explicación a la tendencia a quedarse con la opción *default* es que el consumidor la asume como punto de referencia, por lo que la forma de presentación de las opciones es fundamental.

A continuación se presenta un ejemplo de lo importante que es la presentación de las alternativas para lograr el efecto deseado:

Si se quiere saber si al consumidor le gustaría seguir recibiendo más información de la empresa en su correo electrónico, hay dos formas de formular la pregunta:

- Quiero seguir recibiendo información
- No quiero seguir recibiendo información

La primera forma toma como *default* el seguir recibiendo información, mientras que la segunda no seguir recibéndola.

En el estudio (Johnson, 2000) que se llevó a cabo sobre la formulación de preguntas se obtuvo que en ambos casos el *default* era preferido; sin embargo, al presentarse la pregunta de la segunda forma fue elegida casi por el total de los consumidores. En este mismo estudio hay un mayor impacto del *default* y del modo que se formula la pregunta cuando:

- La pregunta está escrita con letra pequeña
- La mayoría de las preguntas son opcionales
- Las implicancias de la respuesta se encuentran explicadas en algún documento

El sesgo del status quo es uno de los principales motivos por los que el *default* actúa, ya que los individuos prefieren no tener que tomar decisiones y, por ende, optan por la alternativa que les fue entregada inicialmente.

Cuando se plantean dos opciones o más sobre las cuales el consumidor tiene que hacer una elección, no existe *default*. Ejemplo: Si se le hace elegir a una persona una de las dos opciones siguientes:

- a) Quiero seguir recibiendo información
- b) No quiero seguir recibiendo información

En este caso se logra que el consumidor realmente muestre su preferencia controlando el efecto del *default*.

Influencias en la sociedad

Una empresa de cable que ofrece dos planes de Internet, banda ancha tradicional y banda ancha Light (más lenta y barata que la tradicional), ofreció a las personas que contrataran banda ancha Light, recibir la tradicional por el mismo precio, durante los tres primeros meses de contrato. Luego de esos tres meses, si el consumidor no pedía el cambio a banda ancha Light, la compañía seguiría proveyendo el servicio de banda ancha tradicional pero con el respectivo aumento de precio en la cuenta mensual. Al término de esta promoción se obtuvo que la mayoría de los consumidores, que en un principio optó por la banda ancha Light, no hizo la solicitud para mantenerse en ese plan y por lo tanto permaneció con el más caro (E. Manzur). En este ejemplo se puede ver claramente que los consumidores evitan tomar decisiones al presentárseles una opción como *default*. La banda ancha tradicional es asumida por los consumidores como su punto de referencia y no vuelven a la banda ancha Light, inicialmente contratada, porque tendrían que cambiar su punto de referencia ya asumido, porque es engorroso o porque al hacerlo tendrían que asumir una pérdida.

Se ha demostrado que aprovechando el *default* se puede incrementar de forma radical la participación de los individuos en sistemas como la donación de órganos, fondos de pensión y planes de jubilación. En Estados Unidos, Europa y Chile se ha utilizado con resultados positivos. A continuación se verán los ejemplos, su aplicación y los resultados obtenidos en los países anteriormente nombrados.

En Estados Unidos muchos trabajadores no tenían ahorros para su jubilación y el motivo no era la falta de información acerca del sistema de pensiones, sino la forma de ingresar a éste. Por tal motivo, se buscó una forma de cambiar la inscripción del plan de jubilación, para así aumentar el número de personas que recibiría una pensión al momento de su jubilación. Se hizo un estudio (Madrina y Shea, 2001) en una compañía estadounidense y su plan de jubilación 401(k). En el sistema original de jubilación de la compañía sólo los trabajadores que llevaban más de un año trabajando podían acceder a él. Para entrar al sistema las personas debían inscribirse por cuenta propia. En el nuevo sistema de jubilación, las personas serían inscritas automáticamente al plan al momento de ser contratadas, a menos que solicitaran lo contrario. Por lo que la opción *default* era quedar incorporado al plan de jubilación. Luego del cambio de sistema se logró que el 85% de los empleados se mantuviera en la opción *default*, en la cual permanecieron al menos tres años.

Hay varias teorías que tratan de explicar el éxito que tiene la aplicación del *default*. Una de las razones que se puede nombrar es el sesgo de status quo, que explica la renuencia de las personas a tomar decisiones; en este caso la decisión sería inscribirse o no en un plan de jubilación. Como la opción *default* los inscribe automáticamente en el plan de pensiones, las personas se evitan tener que tomar esa decisión quedándose con el status quo. El sesgo de status quo se presenta mucho más fuerte en el caso en que hay costos para tomar decisiones. El sistema de ahorro para la jubilación anterior tenía costos como el llevar a cabo la inscripción y los de búsqueda de información sobre los distintos planes. La existencia del *default* lleva al ahorro de esos costos, además de disminuir la carga que implica para las personas la toma de decisiones. Otra de las razones para el éxito del *default* es el efecto *endowment*. Este efecto tiene implicancias en caso de renunciar a la alternativa *default*. Para las personas sería una pérdida renunciar al plan asignado, por lo que prefieren quedarse con él que asumir la pérdida de ahorros por salirse del plan.

Otro caso de la utilización del *default* es el de la donación de órganos. Para los sistemas de salud de los países, es muy importante la captación de donantes de órganos que aumenta las posibilidades de sobrevivencia de pacientes que esperan por un órgano para poder seguir viviendo. En muchos países se ha implementado el *default* para la captación de los donantes. En algunos países europeos el *default* es ser donante de órganos, convirtiendo automáticamente a las personas en donantes al obtener sus licencias de conducir, a menos que indiquen que no desean ser donantes de órganos. En otros países europeos la opción es la contraria y sólo si las personas lo indican se convierten en donantes.

En un estudio (Johnson y Goldstein, 2003) en el que se le consultó a las personas si eran donantes en tres escenarios distintos. El primer escenario fue poner a las personas en el caso de que se encontraban en una localidad en la cual el *default* era no ser donante. En ese caso las personas debían especificar que querían ser donantes, sino no lo serían. El segundo escenario fue poner a las personas en el caso de vivir en una localidad en la cual el *default* era ser donante. Sólo serían retiradas de esta opción de donante en caso de que lo especificaran. El tercer escenario era neutral y las personas debían elegir si querían ser donantes de órganos o no. Las diferencias obtenidas de este estudio fueron considerables. Al presentarse la donación de órganos como *default*, el doble de personas se inscribía como donante que cuando la opción *default* era no ser donante. Cuando se presentó la opción neutral no se obtuvieron diferencias entre donar y no donar órganos. Al examinar distintos países de todo el mundo, se obtuvo que en los países en los cuales el *default* es la donación de órganos hay una mayor cantidad de donantes. En estados Unidos el *default* es ser donante, mientras que en Singapur la opción de no ser donante es el *default*. En Austria y Bélgica la donación de órganos es forzada, tomándose como dada; sólo se puede desligar de la donación de órganos asistiendo a la corte. Si una persona decide no donar sus órganos y requiere, eventualmente, un órgano para salvar su vida tendrá la última prioridad en la lista de espera para recibir uno. La política detrás de esto es que si se quiere recibir órganos hay que estar dispuesto a donar los propios.

Un caso bien interesante y a la vez ejemplificador, es lo ocurrido en Chile desde el año 2002 con el nuevo esquema de fondos de pensión de las AFP, el de los

Multifondos. En este nuevo plan de pensiones se pasó desde dos tipos de fondos de pensión (1 y 2) a cinco fondos (A, B, C, D Y E). Con el nuevo sistema el ahorrante decide en qué fondo invertir su pensión, según sus preferencias de riesgo, combinando entre renta fija y variable. Este sistema generó una mayor flexibilidad y una mayor cantidad de opciones para invertir. Los fondos se diferencian en la disposición a tomar riesgos de las personas. A es el fondo de más riesgo, pudiendo optar hasta por un 80% de renta variable, y E el de menos riesgo, invirtiendo sólo en renta fija. Por sus características de inversión, los fondos más riesgosos están aconsejados para personas jóvenes que no tienen mucho que perder invirtiendo en rentas variables, ya que a lo largo de la vida pueden recuperarse en caso de pérdidas; y los fondos menos riesgosos, como D y E, son aconsejables para personas próximas a jubilar, a las que no les conviene arriesgarse a perder parte importante de sus ahorros. Al momento del cambio de sistema de fondos de pensión, en agosto de 2002, se le pidió a los afiliados que optaran, en un plazo de 90 días, por los fondos que más se adecuaban a sus preferencias. En caso de no realizar este trámite, se les asignaría automáticamente un fondo entre el B y el D, según su edad. En este caso de asignación de fondos de pensión, las alternativas B, D y E son las opciones *default*. Luego de cumplido el plazo máximo de elección de un multifondo, se obtuvo que el 88% de las personas afiliadas a una AFP no llevó a cabo el trámite de elección del fondo, optando automáticamente por la opción *default*, alternativa correspondiente a su edad. En el caso de los cotizantes, el 75% de estos, que representan el 43% del total de afiliados a las AFP, se quedaron con la opción *default*. Esta diferencia entre afiliados y cotizantes es atribuible a que los cotizantes, al aportar dinero al sistema, están más involucrados en la decisión de fondos. La mantención por parte de la mayoría de las personas de los fondos *default*, se explica porque ésta es considerada por los individuos como la mejor opción para ellos, por lo que no existen motivos para cambiarla. Además de esto la decisión de cambiar de fondo puede significar a las personas asumir un riesgo, y como ya hemos visto que las personas son renuentes a tomar decisiones, más lo serán en caso de existir la posibilidad de perder. Otra explicación es que la búsqueda de información implica costos que las personas no están dispuestas a tomar. Más precisamente, muchas personas ni siquiera saben mucho acerca de los fondos de pensiones, por lo que sus costos de involucrarse son mucho mayores. La opción *default* es la salida para ellos. Un año después de implementado el sistema Multifondos, los cotizantes se fueron involucrando más en la elección de los fondos. Las personas que decidieron cambiarse

optaron en su gran mayoría por los fondos A y B, y en una menor cantidad por los fondos C, D y E. Con esto se demuestra que la evolución de los fondos durante el año de actividad de los Multifondos, las personas siguieron las variaciones de ellos, las cuales registraron rentabilidades mayores para el caso de los fondos A y B.

Reflexión

Como se ha observado en todos los ejemplos anteriores, la opción *default* influye mucho en las personas. Su correcta asignación no sólo puede llevar a las empresas a obtener mayores utilidades influyendo en las decisiones de las personas, sino que también tiene una gran influencia en la sociedad en general. Una correcta asignación es de suma importancia ya que tiene implicancias en los individuos desde algo tan básico como el dinero que las personas recibirán en su jubilación, como la posibilidad de salvar más vidas gracias a la donación de órganos.

Los distintos estudios muestran que es muy importante elegir como *default* la opción que sea más beneficiosa para el consumidor, ya que sus decisiones se pueden ver influenciadas según la presentación que tenga el *default*. Las empresas deben ser muy cautas en su elección, y más aún los gobiernos y sistemas públicos ya que algo que parece tan simple, como la presentación del *default*, puede llevar grandes cambios en la sociedad. En la medida que exista compromiso de todos a buscar lo mejor para las personas, se puede lograr un sistema y una sociedad cada día mejor.

Capítulo VII:

Conclusiones

19. CONCLUSIONES

La teoría económica, las técnicas de marketing y las explicaciones de la psicología han dado a luz a una nueva ciencia. Ésta integra la realidad del comportamiento humano frente a situaciones cotidianas que pueden hacer variar su bienestar. La Conducta del Consumidor tiene como objetivo demostrar las diversas irracionalidades de las personas en su forma de actuar y decidir. Los investigadores del tema no pueden ignorar la importancia que han tenido personas como Kahneman, Thaler y Tversky, ya que su aporte ha sido la base y causa de muchos estudios que siguen mostrando nuevas falencias del raciocinio humano.

A través de los distintos ejemplos y teorías revisadas a lo largo de esta tesis, hemos podido darnos cuenta que los seres humanos somos irracionales en nuestro actuar y que esto nos lleva a tomar decisiones de forma equivocada, afectando así a empresas e instituciones cuyas decisiones están a cargo de las personas.

Al hacer una síntesis de nuestro trabajo podemos considerar las siguientes irracionalidades del ser humano:

Tomando en cuenta la forma de actuar de los consumidores hemos visto cómo las empresas pueden influenciar la compra de un producto haciendo pequeños cambios en los precios y en la forma de presentarlos. Existen distintas señales que se puede enviar a las personas de tal forma de hacerlos percibir la conveniencia de un precio, algunas son los carteles de oferta y los precios terminados con número 9.

La mantención de los clientes luego de que estos adquieren los productos o servicios dependerá de dos factores principales que están sumamente relacionados. La calidad del producto debe ser satisfactoria para la persona y la única manera de que ésta la perciba, es utilizándolo. Por esta razón se aplican diversas políticas de precios que permitirán al cliente darse cuenta del costo de su producto para que realmente lo consuma y tenga la necesidad de adquirirlo nuevamente. Un sistema de cobro periódico facilitará este objetivo. Aún si las empresas consideran estrategias como las anteriores, se debe ser cauteloso en su utilización ya que un exceso de su aplicación puede

disminuir su eficiencia y puede crear irritación en su público objetivo. Por esta razón se hace necesario poner límites para así poder generar fidelidad y no desconfianza.

La conducta anormal de las personas también está presente cuando éstas enfrentan el mundo financiero. La renuencia a vender activos con resultados negativos, la imposibilidad de analizar las alternativas de inversión de manera conjunta y la excesiva frecuencia de evaluación de las inversiones, reflejan la aversión a las pérdidas que existe en las personas. Además existe cierta desinformación en cuanto a conceptos macroeconómicos, como el de inflación. Las personas tienden a confundir la terminología real y nominal analizando las transacciones equivocadamente.

La evaluación independiente de los distintos sucesos enfrentados por las personas trae consecuencias significativas en sus resultados. Distintas estrategias pueden hacer percibir un mayor valor en las personas y mejorar su bienestar. El mayor peso otorgado a una pérdida por sobre una ganancia es la causa de este comportamiento. La separación de eventos positivos o la agrupación de los negativos puede traer beneficios sorprendentes. Si se entienden estos efectos se podrán tomar decisiones más efectivas.

La imposibilidad de las personas de entender sucesos de incertidumbre hace que sus decisiones no sean las adecuadas cuando se enfrentan a alternativas poco probables o riesgosas. Los efectos de la aversión a las pérdidas también se presentan en autoridades de gobierno y entes judiciales tomando decisiones erróneas que trae severas consecuencias a los ciudadanos.

El status quo, preferencia exagerada a mantenerse en la situación actual, conduce a las personas a tomar decisiones desventajosas pues al enfrentar varias alternativas prefieren quedarse con las iniciales, lo que puede dificultar el objetivo de las empresas innovadoras de cautivar a los consumidores con sus creaciones.

Los siguientes comportamientos humanos pueden ser aprovechados de manera muy ventajosa para las empresas:

La gente tiende a etiquetar y a separar su dinero creando distintas cuentas mentales para sus gastos e ingresos. Estas afectan tanto su comportamiento como sus decisiones. Cuando las personas poseen un objeto lo valoran de mayor manera de lo que estarían dispuestos a pagar por él. Frente a esto, creando políticas de pagos y garantías adecuadas se puede lograr una mejor aceptación por el cliente.

El proceso de decisión de los consumidores de utilizar un punto de referencia como ancla para luego ajustarlo puede ser aprovechado por las tiendas minoristas, pues la presentación del precio del producto y algunas frases como sugerencias puede influir en la cantidad de compra del consumidor.

Las empresas de servicios pueden dar una mejorada impresión realizando pequeños cambios en la forma de llevar a cabo su entrega, por ejemplo, resaltando las etapas más positivas y opacando o acortando las más desagradables.

En un contexto personal es necesario además analizar ciertos criterios que ocupamos en nuestra forma de actuar y decidir. Las personas tendemos a considerar los costos ya desembolsados en nuestras decisiones lo que trae consecuencias desventajosas en nuestras vidas. Tendemos asimismo a sobreestimar nuestras habilidades y a menospreciar las de las demás personas, quedando en una posición vulnerable al fracaso. La inercia en nuestras decisiones y el poco interés de informarse sobre algunas alternativas, nos hace perder favorables oportunidades. El control de estas conductas nos puede llevar a una mejor vida y al bienestar.

Creemos que lo más importante de destacar es que mediante el estudio del comportamiento de las personas podemos aprender de nosotros mismos y de nuestros errores, para así tratar de superarlos y poder ser capaces de tomar mejores decisiones en las empresas y en la vida diaria. La racionalidad del ser humano ha sido cuestionada desde hace más de 50 años y es poco lo que se ha tomado en cuenta. Las implicancias de esta conducta son relativamente nuevas en todo ámbito, por eso nuestro mensaje final es que se saque el mayor provecho de esta ciencia ya que podría cambiar nuestro futuro.

Referencias

Anderson, Eric & Simester, Duncan (2003). "Cuide las señales que dan sus precios", *Harvard Business Review*, 83-89.

Antoncic, Bostjan (2003). "Risk Taking In Intrapreneurship: Translating the Individual Level Risk Aversion Into the Organizational Risk Taking". *Journal of Enterprising Culture*, vol.11, No. 1, 1-23.

Bar-Hillel, Maya; Neter, Efrat. (1996). "Why are People Reluctant to Exchange Lottery Tickets", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, No. 1, 17-27.

Belsky, Gary. (2001). "Get Smart: Behavioral Economics Applies the Dismal Science to People Questions", *Gallup Management Journal*, D

Belsky, Gary; Gilovich, Thomas. (2001) Why Smart People Make Big Money Mistakes – and How to Correct Them: Lessons from the New Science of Behavioral Economics", *The Journal of Social, Political and Economics Studies*: vol. 26, No. 2, pp. 502-505.

Benartzi, Shlomo; Thaler, Richard H. (1995). "Myopic Loss Aversion an the Equity Premium Puzzle", *Quarterly Journal of Economics*; 110:1, 73-92.

Boettcher III, William A. (2004). "The prospects for prospect theory: An Empirical evaluation of international relations applications of framing and loss aversion", *Political Psychology*, vol. 25, No 3, 331-362.

Camerer, Colin (1997-98). "Prospect Theory in the Wild: Evidence from the Field", *Handbook of Experimental Economics*: pp 288-300.

Camerer, Colin F. & Lovallo, Dan (1999). "Overconfidence and Excess Entry: An Experimental Approach", *American Economic Review*.

Chase, Richard B.; Dasu, Sriram. (2001) "Want to Perfect Your Company's Service?: Use Behavioral Science", *Harvard Business Review*: pp79-84.

Chui, Peter M. W. (2001). "An Experimental Study of the Disposition Effect: Evidence From Macau", *The Journal of Psychology and Financial Markets*", vol. 2, No 4, 216-222.

Cohen, David & Knetsch, Jack L. (1992). "Judicial Choice and Disparities between Measures of Economic Values", *Osgoode Hall Law Journal*, 30:3, 737-770.

Cohen, Jessica L. (2002); Dickens, William T. "A Foundation for Behavioral Economics", *AEA Papers And Proceedings*: pp. 335-338

Fogel, Suzanne ; Lovallo, Dan & Caringal, Carmina (2004). "Loss Aversion for Quality in Consumer Choice", *Australian Journal of Management*, vol. 29, No1, 45-64.

Frick, Robert. (2002). "Know When to Say When: Investment Success Depends as Much on Reeling in the Big Ones as on Buying Good Stocks", *Kiplinger's Stocks*, 60-62.

Gail, Tom (2004). "The Endowment-Institutional Affinity Effect", *The Journal of Psychology*: 138(2), 160-170.

Garvey, Ryan & Murphy, Anthony (2004). "Are Professional Traders Too Slow to Realize Their Losses? ", *Financial Analysts Journal*, vol. 60, No 4, 35-43.

Gourville, John & Soman, Dilip (2002). "Pricing and the Psychology of Consumption", *Harvard Business Review*, 91-96.

Hardie, Bruce G. S. ; Johnson, Eric J. & Fader, Peter S. (1993). "Modeling Loss Aversion and Reference Dependence Effects on Brand Choice", *Marketing Science*, vol.12, No 4, 378-394.

Henricks, Mark. (2004) "Flaw and Order", *Entrepreneur*: pp. 77-78.

Huck, Steffen; Kirchsteiger, George. (2003) "Learning to Like What you Have Explaining the Endowment Effect", *Department of Economics University of Bonn*.

Kahneman, Daniel & Lovallo, Dan (1993). "Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking", *Management Science*, vol. 39.

Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard H. (1986). "Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlement in the Market", *The American Economic Review*: 76:4, pp. 728-41

Kahneman, Daniel; Knetsch, Jack L.; Thaler, Richard H. (1991). "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias", *Journal of Economics Perspectives*, vol. 5, No. 1, 193-206.

Kazerman, Max B. (2004). "What's It Worth to You?", *Negotiation*, 3-5

Kelly, Thomas. (2004). "Sunk Costs, Rationality, and Acting for the Sake of the Past", *Noûs*, 38:1, 60-85.

Kleiser, Susan Bardi; Wagner, Judy A. (1999) "Understanding the Pioneering Advantage from the Decision Maker's Perspective: the case of Product Involvement and the status Quo Bias", *Advances in Consumer Research*: vol. 26, pp 593-597.

Kujal, Praveen; Smith, Vernon L (2003). "The Endowment Effect", Working Papers Universidad Carlos III de Madrid, Working Paper Economic Series: pp 3-62.

Lehenkari, Mirjam & Perttunen, Jukka (2004). "Holding on to the Losers: Finnish Evidence", *The Journal of Behavioral Finance*, vol. 5, No 2, 116-126.

Lerner, Jennifer S. (2004) "Moods and the Market", *Harvard Mental Health Letter*: pp. 6-7.

Lerner, Jennifer S.; Small, Deborah A.; Loewenstein, George (2004). "Heartstrings and Purse Strings: Carryover Effects on Economic Decisions," *Psychological Science*: Vol. 15, No. 5, pp. 337-341

Luce, Mary Frances. (1998) "Choosing to Avoid: Coping with Negatively Emotion-Laden Consumer Decisions, *Journal of Consumer Research*: vol. 24, pp. 409-433.

McKee, Hugh. (2005) "Psychoanalysis Meets Investing", *Broker Reviews*: pp 57.

Odean, Terrance (1998). "Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?". *Journal of Finance*, 53:5, 1775-1798.

Pompian, Michael M. & Longo, John M. (2005). "Incorporating Behavioral Finance into your Practice", *Journal of Financial Planning*, 58-63.

Roxburgh, Charles (2003). "Hidden Flaws in Strategy", *The McKinsey Quarterly*: No. 2, pp. 27-40

Shafir, Eldar; Diamond, Peter; Tversky, Amos (1997). "Money Illusion", *The Quarterly Journal of Economics*: 112:2, 341-74.

Shanteau, James (1992). "Decision Making Under Risk: Applications to Insurance Purchasing", *Advances in Consumer Research*, vol. 19, 177-181.

Shapira, Zur & Venezia, Itzhak (1999). "Patterns of behavior of professionally managed and independent investors", Department of Finance and Business Economics, University of Southern California.

Simon, Mark & Houghton, Susan M. (2003). "The Relationship between overconfidence and the introduction of risky products: evidence from a field study", *Academy of Management Journal*, vol. 46, No 2, 139-149.

Siroka, Robert W (2004). "Why a Sell Is Tougher than a Buy", *On Wall Street*, 74.

Thaler, Richard (1980). "Toward a Positive Theory of Consumer Choice", *Journal of Economic Behavior and Organization*: pp. 39-60.

Thaler, Richard (1985). "Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science*, vol. 4, No 3, 199-214.

Thaler, Richard; Tversky, Amos; Kahneman, Daniel; Schwartz, Alan. (1997). "The Effect of Myopia and Loss aversion on Risk Taking: an Experimental Test", *Quarterly Journal of Economics*: pp. 648-61

Wagner, Cynthia G. (2003). "Money and Brains: Behavioral Economics Scrutinizes the Battle Between Emotions and Reason", *The Futurist*, 12.

Wansink, Brian; Kent, Robert J. & Stephen J. Hoch (1998). "An Anchoring and Adjustment Model of Purchase Quantity Decisions". *Journal of Marketing Research*, vol. 35, 71-81.

Whaples, Robert. (1995). "Changes in Attitudes among College Economics students about the Fairness of the Market", *Journal of economic Education*: pp. 308-313.