

## ¿Cuánto es demasiado?

**La cadena americana de heladerías Baskin-Robbins presume de ofrecer una variedad de «31 sabores». Puede parecer fantástico; pero, si nos paramos a pensar, elegir dos sabores significa rechazar otros 29. Al fin y al cabo, la gente podría irse menos satisfecha que si hubiera tenido menos opciones para elegir. Como nos dice este informe, a la hora de elegir entre planes de pensiones o planes de telefonía móvil, un número excesivo de opciones puede a veces ser negativo.**

13 de julio de 2009

Parece contraintuitivo que un número menor de opciones para elegir pueda dar lugar a un nivel de satisfacción más bajo. Pero eso es exactamente lo que argumentan [Elena Reutskaja](#), profesora auxiliar de marketing del IESE, y Robin M. Hogarth, de la Universidad Pompeu Fabra, en este informe titulado «[Satisfaction in Choice as a Function of the Number of Alternatives: When "Goods Satisfiate" But ?Bads Escalate?](#)». Una versión de estudio ha sido publicado en Psychology and Marketing.

Los autores exploran en qué medida la satisfacción varía en función del número de alternativas en los conjuntos de elección a los que la gente se enfrenta. Ellos sugieren que, para la gente, la variedad es beneficiosa y al mismo tiempo costosa. Es cierto que a la gente le gusta tener una gran variedad de productos para elegir; sin embargo, cuando se nos presentan demasiadas opciones, tendemos a vacilar y retrasar la toma de decisiones, perdiendo un costoso tiempo de «parálisis» en la elección. Preferimos tener 31 opciones para elegir en vez de seis; pero, lógicamente, nos resulta más fácil elegir una entre seis que entre 31.

Los autores determinan la satisfacción derivada de la elección como una gráfica en forma de U invertida, cuya pico refleja un rango de opciones que va de las demasiadas a las

demasiado pocas.

El informe actualiza estudios pasados, que defendían siempre la elección en términos de satisfacción, utilizando conjuntos de opciones de tamaño intermedio y proveyendo de explicaciones de por qué la gente prefiere conjuntos intermedios a conjuntos que contienen o bien menos opciones o bien demasiadas. La mayoría de los estudios comparan un rango de una a seis opciones con otro de más de 25 opciones, dejando un rango intermedio que los autores consideran fundamental y concluyentemente más satisfactorio. El informe hace énfasis en la necesidad de un razonamiento explícito para determinar cuántas opciones de elección son «suficientes».

El informe tiene como objetivo principal probar el modelo de satisfacción de la U invertida en cuatro estudios experimentales. Sin embargo, hay varios puntos importantes que aparecen por el camino. Por ejemplo, los autores manipulan los costes perceptivos de procesar información, y demuestran cómo esto afecta a la función de satisfacción. Demuestran que la satisfacción, a la hora de elegir de entre cualquier conjunto, es más limitada si se hace que la gente tome conciencia de la existencia de otros conjuntos de elección. Finalmente, permiten conocer mejor el papel de las diferencias individuales en la satisfacción de elección en relación al sexo y a la cultura.

## **Hazlo sencillo, céntrate en los atributos**

En una serie de experimentos llevados a cabo con hombres y mujeres de una variedad de culturas, los autores pidieron a los participantes que eligieran de entre cajas de regalo que se presentaban en diferentes grupos (en función del tamaño). Descubrieron que, de hecho, el mayor nivel de satisfacción, tanto en la elección final como en el proceso de toma de decisión, se alcanzaba cuando la gente elegía de entre un número intermedio de alternativas (10 o 15) en contraposición con un grupo grande (de 30 artículos) o un grupo pequeño (de seis artículos).

La satisfacción en la elección también se basa en el aspecto visual de las elecciones, por ejemplo si los artículos se presentan en diferentes colores o formas. Los expertos argumentan que la gente está más satisfecha con las elecciones de grandes conjuntos cuando las alternativas difieren en color y no en forma.

En este estudio concreto, los autores se centran en todo lo que conlleva hacer la elección, y no solamente en las percepciones sobre las elecciones mismas. También conceptualizan los costes y los beneficios de la elección desde una perspectiva situacional (i.e., la cantidad de

tiempo que le lleva a la persona tomar la decisión) como también desde una perspectiva psicológica (i.e., los costes cognitivos de tomar una decisión con conjuntos de diferentes tamaños). De esta forma, el estudio se centra en el valor que la persona que toma la decisión atribuye al hecho de tener más opciones para elegir. Al mismo tiempo, notaron diferencias en las percepciones coste/beneficio de acuerdo a las diferencias de género y cultura.

Después de llevar a cabo estos experimentos, los autores se dieron cuenta de que, cuando las mujeres eligen de entre los diferentes conjuntos de cajas de regalo, se muestran siempre más satisfechas a todos los niveles que los hombres. Los autores también llegaron a la conclusión de que las personas de la Europa del Este se mostraban más felices con las elecciones de conjuntos de elección más grandes que los de la Europa occidental. La complejidad de los artículos en los conjuntos también se reflejó en los niveles de satisfacción. Por ejemplo, los participantes que se enfrentaban a conjuntos sencillos de elección (donde los artículos diferían solo en un atributo) estaban más satisfechos, tanto con la caja de regalo como con el proceso de decisión, que los que se topaban con conjuntos complejos de elección (en los que las elecciones diferían en dos atributos).

Esto no significa que los conjuntos grandes de elección distraen a los consumidores; sino que, más que ofrecer una gran variedad a los consumidores, los minoristas deberían presentar una gran variedad pero de una forma elegante, de forma que los consumidores disfruten de los beneficios de tener una gran variedad sin perder satisfacción.

## **Color y satisfacción**

El hecho de determinar la satisfacción como la función de variedad revela que hay una fina línea entre «demasiado pocos» y «demasiados». En los dos extremos de la U invertida, la satisfacción cae, ya sea porque se presentan demasiado pocas elecciones o porque se presentan demasiadas opciones para elegir. Esto nos lleva a preguntarnos si hay un número infalible de opciones que conduzca a los que toman la decisión a un estado de satisfacción óptimo.

«Sin embargo, es importante tener en cuenta que el pico de la función o el más alto nivel de satisfacción podría no ser un simple punto, sino un rango de alternativas», afirman los autores.

Usando los mismos conjuntos de regalos, los autores presentaron alternativas de distintos colores para probar la preferencia visual de los consumidores. «La gente experimenta mayor satisfacción cuando las alternativas en grandes conjuntos de elección difieren en color y no

en forma». Por tanto, cuando los artículos en grandes conjuntos de elección difieren en color y no en forma, la gente puede enfrentarse a una mayor variedad sin perder satisfacción.

Estos descubrimientos tienen implicaciones prácticas para la gente que ofrece muchas elecciones a los clientes, consumidores o empleados. Los empresarios, presentando alternativas que difieren en color dentro de un conjunto mayor de elecciones, pueden crear entornos visuales «confortables» que conduzcan a una satisfacción mejorada. Por tanto, el pico de satisfacción puede ser influido por la presentación visual de las elecciones.

El balance entre los costes percibidos y los beneficios es esencial para entender de dónde obtiene la gente satisfacción después de tomar una decisión. Cuando una decisión es más seria, uno espera que la gente quiera ver más opciones para elegir; aunque las elecciones de magnitud conllevan mayores costes psicológicos, ya que la gente da mucha más importancia al hecho de conocer las preferencias y a no cometer errores en la elección.

Afortunadamente, elegir un sabor de helado no es cuestión de vida o muerte; pero determinar cuántas opciones de elección son demasiadas es, sin duda, fundamental.

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)