



MARKETING

¿Cuántas opciones deberías ofrecer a tus clientes?

Por Elena Reutskaja, Axel Linder, Rosemarie Nagel, R.A. Andersen, Colin Camerer

Tener donde elegir está bien. Pero un **exceso de opciones** satura el cerebro y nos paraliza, como muestran las resonancias magnéticas. ¿Cuántas opciones hay que ofrecer al cliente? Tal vez menos de las que creen los profesionales del marketing.

En su ya famoso estudio de un supermercado de California, Sheena Iyengar (Columbia) y Mark Lepper (Stanford) comprobaron que, ante una oferta excesiva de mermeladas, los clientes se iban de la tienda sin comprar ninguna. En concreto, cuando se presentaban en una mesa 24 tipos de

mermelada, muchos clientes las probaban, pero solo el 3% acababa comprando. En cambio, cuando en la mesa solo había seis mermeladas, las probaban menos clientes, pero el 30% de quienes lo hacían se llevaban alguna.

Este estudio forma parte de una importante línea de investigación que avala los efectos contraproducentes del exceso de opciones. Pero hay quien niega la existencia de tal fenómeno.

Para ayudar a zanjar el debate, **Elena Reutskaja** se embarcó en un estudio junto con **Rosemarie Nagel**, de la

Universitat Pompeu Fabra, y **Axel Lindner**, **Richard A. Andersen** y **Colin F. Camerer**, del Instituto de Tecnología de California (Caltech). Querían entender qué sucede en el cerebro cuando elegimos entre distintos conjuntos de opciones.

En un estudio conductual, los participantes pueden decir lo que creen que queremos oír. Por eso optaron por observar la actividad cerebral, un indicador biológico que escapa a su control. Descubrieron dos indicadores biológicos del exceso de opciones: uno, en la corteza cingulada anterior; el otro, en el cuerpo estriado. Esto muestra de manera objetiva que la sobrecarga de opciones es una realidad y qué partes del cerebro se ven afectadas por dicho fenómeno.

LA NEUROCIENCIA DE LA ELECCIÓN

Introdujeron a un grupo de voluntarios en aparatos de resonancia magnética y les presentaron conjuntos de 6, 12 o 24 imágenes de paisajes espectaculares (montañas, lagos, playas, etc.). Les pidieron que eligieran una para adornar una taza, camiseta, bolsa u otro producto de *merchandising*.

Monitorizaron su **actividad cerebral** mientras se decidían y observaron que el coste de la elección se reflejaba en ciertas áreas del cerebro, principalmente las sensoriales y motoras. Cuando la cantidad de opciones aumentaba, también lo hacía la actividad en esas áreas.

Los escáneres del flujo de sangre en el cerebro también revelaron una actividad neurológica significativa en la corteza cingulada anterior, donde sopesamos los posibles **costes y beneficios de nuestras decisiones**, y el cuerpo estriado, donde solemos determinar el **valor**. En opinión de estos investigadores, dicha actividad responde a la sobrecarga de opciones.

En ambas áreas, comprobaron que la actividad cerebral era más alta cuando los participantes debían elegir entre 12 imágenes y más baja cuando esa cantidad se reducía a seis. También, y he aquí el dato más interesante, cuando aumentaba a 24.

En este último caso, el cerebro parecía apagarse. Se producía un descenso notable de la actividad en las áreas que reflejan el **valor**, la **recompensa** o los **beneficios netos** durante el proceso de elección. Esto muestra que los conjuntos de opciones de tamaño medio nos resultan más valiosos: experimentamos todas las ventajas de elegir sin sentirnos abrumados.



Dar la oportunidad de elegir es positivo. Pero un exceso de alternativas nos abruma. Según una investigación liderada por Elena Reutskaja, el número ideal se situaría entre las ocho y 15 opciones, aunque hay algunas variables que pueden modificar esos márgenes.



Como control, eliminaron el coste del proceso de decisión diciéndoles a los voluntarios que un ordenador elegiría las mejores imágenes por ellos. En este caso, no percibieron una caída de la actividad ni en la corteza cingulada anterior ni en el cuerpo estriado, ni siquiera cuando se enfrentaban a conjuntos de opciones más grandes.

EN BUSCA DE LA JUSTA MEDIDA

La idea de que **menos es más**, y viceversa, es importante en un momento en que tenemos más opciones que nunca. Si hay demasiadas, podemos estresarnos y arrepentirnos después de nuestra compra. No es mejor que haya muy pocas, puesto que perdemos la sensación de libertad y control inherentes al acto de elegir. Si solo tenemos dos opciones, puede que el producto elegido no encaje con nuestras preferencias.

Por tanto, lo ideal es dar con la justa medida. Pensemos en una U invertida: los beneficios netos de la elección aumentan siempre que superen a los costes, pero llega un punto en que el esfuerzo, tiempo y estrés que implica tomar una decisión resultan excesivos y los beneficios netos empiezan a disminuir.

Nuestra justa medida se situaría entre las ocho y 15 opciones, una cifra que podría ser mayor o menor en función de determinadas variables, como la cultura, sexo, edad, pericia o tipo de producto. Por ejemplo, podría darse el caso de que los individuos de más edad sean capaces de evaluar un mayor número de hospitales, pero se sientan abrumados si tienen que elegir entre cuatro nuevas apps.

Para diseñar una buena **arquitectura de opciones**, los directivos deberían estudiar cuál es la mejor manera de presentar su oferta, de modo que a los clientes les parezca que disponen de una cantidad suficiente de opciones, libertad, control y posibilidad de satisfacer sus preferencias sin sentirse abrumados por todo el proceso.



Así, los vestidos se podrían agrupar por colores o, como los restaurantes, por categorías similares. En fin, se trataría de ayudar a los clientes a elegir mejor, que no es otra cosa que comprar lo que realmente quieren. Recuerda que, en calidad de arquitecto de opciones, recae en ti la responsabilidad de hacer que el **proceso de decisión de compra** sea lo más fácil y atractivo posible para tus clientes.

LA AUTORA

Elena Reutskaja es Profesora Adjunta en el departamento de Dirección Comercial del IESE. Mientras realizaba el doctorado en la Universitat Pompeu Fabra, fue investigadora visitante en el California Institute of Technology (EE.UU.). Antes de incorporarse al IESE, impartió varias asignaturas en la Universitat Pompeu Fabra y en el IES Barcelona. También llevó a cabo varios proyectos de marketing, tanto para el sector público como para el privado.