

Estefanía Yagüez y María Jesús Merino
(Coordinadoras)

De la emoción a la **compra**

Por qué y cómo compramos





De la emoción a la compra

Por qué y cómo compramos

Madrid 2021

Estefanía Yagüez Lorenzo
María Jesús Merino Sanz
(Coordinadoras)

De la emoción a la compra

Por qué y cómo compramos



Septiembre, 2021

De la emoción a la compra. Por qué y cómo compramos
Estefanía Yagüez Lorenzo y María Jesús Merino Sanz (coordinadoras)

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2021, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-18415-92-0
Depósito Legal: M-22306-2021

Diseño de cubierta: Gerardo Domínguez
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

Índice

INTRODUCCIÓN	13
Capítulo 1. Economía conductual: cómo aplicar sesgos cognitivos para potenciar el marketing	17
<i>Álvaro Gaviño González y Álvaro Marín Soré</i>	
1.1. Objetivos	19
1.2. Fundamentos	20
1.2.1. El concepto de <i>Homo economicus</i>	20
1.2.2. El surgimiento de la economía conductual	20
1.2.3. ¿Qué es la economía conductual?	22
1.2.4. Pilares de la economía conductual	23
1.2.4.1. Sistema 1 y sistema 2 de procesamiento mental .	23
1.2.4.2. Los heurísticos o atajos mentales	23
1.2.4.3. Los sesgos cognitivos	24
1.2.4.4. Motivación vs. obstáculos	25
1.3. Herramientas. Modelo EAST	26
1.4. Investigaciones y ejemplos	28
1.4.1. Explicando y demostrando la teoría de <i>behavioral economics</i> a la plantilla de BBVA	28
1.4.1.1. Efectos de certeza y posibilidad (<i>certainty and possibility effects</i>)	28
1.4.1.2. Sistema dual de procesamiento mental o sistemas 1 y 2	29
1.4.1.3. Efecto dotación (<i>endowment effect</i>)	30
1.4.1.4. Anclaje (<i>anchoring</i>)	30
1.4.1.5. Heurística de disponibilidad (<i>availability heuristic</i>) .	31
1.4.1.6. <i>Decoy effect</i> u opción subóptima	32
1.4.2. Otros mecanismos cognitivos relevantes	33

1.5. Aplicaciones	35
1.5.1. <i>Start-up</i> de seguros Lemonade	35
1.5.2. Hazte cliente	38
1.5.3. Incentivando el ahorro mediante economía del comportamiento	43
1.5.3.1. <i>Save More Tomorrow</i>	43
1.5.3.2. Programa tu Cuenta de BBVA España	44
1.5.4. <i>Behavioral economics</i> como centro de la oferta de valor ..	45
1.5.5. Ofertas de empleo inclusivas	46
1.5.6. <i>Behavioral economics learning algorithm</i> (BELA)	47
1.6. Limitaciones	49
1.7. Palabras clave	50
1.8. Lo que no debes olvidar	51
1.9. Referencias	51
Capítulo 2. Neuromarketing: entrando en la mente del consumidor ..	55
<i>Ismael García-Gil Velilla y Pepe Martínez Rodríguez</i>	
2.1. Objetivos	57
2.2. Fundamentos	59
2.3. Herramientas de medición	61
2.4. Proceso metodológico	73
2.5. Aplicaciones	75
2.6. Investigaciones realizadas	76
2.7. Limitaciones	81
2.8. Palabras clave	82
2.9. Lo que no debes olvidar	83
2.10. Referencias	84
Capítulo 3. Shopper decision journey	85
<i>Javier Serrano Revuelto y Fernando Alonso-Cortés Rodríguez</i>	
3.1. Objetivos	87
3.2. Fundamentos del <i>shopper decision journey</i> (SDJ)	87
3.2.1. ¿Qué es un SDJ? Un poco de historia	88
3.3. Herramientas de medición del proceso de decisión de compra ..	91
3.3.1. El SDJ y el <i>funnel</i> de conversión. Dos perspectivas complementarias	91
3.4. El <i>shopper decision journey</i> (SDJ)	92
3.4.1. Pasos y funcionamientos	92
3.4.2. Arquetipos de compradores	96
3.5. Aplicaciones del SDJ	98
3.5.1. Caso práctico	98
3.5.2. Más allá de la teoría: la importancia de conocer el SDJ para las marcas... y los profesionales del <i>go to market</i>	101

3.6. Los avances en la investigación del SDJ	102
3.6.1. Entendiendo el <i>shopper decision journey</i> : la hoja de ruta para el <i>shopper marketeer</i>	102
3.6.2. Las dinámicas del <i>shopper</i> que investigar	102
3.6.3. Cartografiando el <i>shopper decision journey</i>	103
3.6.3.1. Técnicas cualitativas	104
3.6.3.2. Técnicas cuantitativas	106
3.6.3.3. Unas reflexiones finales	110
3.7. Limitaciones del <i>shopper marketing</i> (<i>shopper decision journey</i> y su investigación)	111
3.8. Palabras clave	112
3.9. Lo que no debes olvidar	112
3.10. Referencias	113
Capítulo 4. <i>Customer experience</i>	115
<i>Teresa Pintado Blanco y María Jesús Merino Sanz</i>	
4.1. Objetivos	117
4.2. Fundamentos de <i>customer experience</i>	117
4.3. Herramientas de medición en <i>customer experience</i>	119
4.4. El proceso del <i>customer experience</i>	122
4.5. Aplicaciones del <i>customer experience</i>	128
4.6. Los avances en la investigación sobre <i>customer experience</i> ..	133
4.7. Limitaciones del <i>customer experience</i>	137
4.8. Palabras clave	138
4.9. Lo que no debes olvidar	138
4.10. Referencias	139
Capítulo 5. <i>Marketing de influencia y embajadores de marca</i>	143
<i>Luz Hernández Hernández y Antonio Ortiz Jaén</i>	
5.1. Objetivos del marketing de influencia y embajadores de marca ..	145
5.2. Fundamentos del marketing de influencia y embajadores de marca	145
5.2.1. Por el tipo de interacción que tienen con la marca	148
5.2.2. Por tamaño del número de seguidores	153
5.3. Herramientas de medición del marketing de influencia y embajadores de marca	156
5.4. Proceso metodológico del marketing de influencia y embajadores de marca	158
5.5. Aplicaciones del marketing de influencia y embajadores de marca	166
5.6. Investigaciones realizadas aplicando el marketing de influencia y los embajadores de marca	169
5.7. Limitaciones del marketing de influencia y los embajadores de marca	172

5.8. Palabras clave	173
5.9. Lo que no debes olvidar	174
5.10. Referencias	175
Capítulo 6. Del social listening al e-seeing. Artificial intelligence y deep machine learning	177
<i>Estefanía Yagüez Lorenzo y Víctor Gil Martil</i>	
6.1. Objetivos	179
6.2. Fundamentos del e-seeing	179
6.3. Herramientas de medición e-seeing	182
6.3.1. Google Cloud Visio Api	183
6.3.2. Aws Rekognition, la API de Amazon	183
6.3.3. Azure Computer Visio de Microsoft	183
6.3.4. Brandwatch	184
6.4. Proceso metodológico de e-seeing	184
6.4.1. Definición de los objetivos del estudio	185
6.4.2. Representatividad en las redes sociales	185
6.4.3. El proceso metodológico	186
6.5. Investigaciones realizadas aplicando e-seeing	190
6.5.1. <i>Insight 1: Entender el contexto de la consumidora real</i> .	190
6.5.2. <i>Insight 2: Perfiles sociodemográficos</i>	192
6.5.3. <i>Insight 3: Perfilado de nuevos tipos de targets. Localización de tribus vs. segmentaciones de consumidores</i>	192
6.5.4. <i>Insight 4: Tendencias y gaps entre segmentos</i>	199
6.6. Limitaciones de la metodología e-seeing	199
6.7. Palabras clave	200
6.8. Lo que no debes olvidar	201
6.9. Referencias	202
Capítulo 7. Modelos de eficacia publicitaria en medios online y offline	205
<i>Susana Castellano Esteban y Joaquín Sánchez Herrera</i>	
7.1. Objetivos	207
7.2. Principios de eficacia publicitaria	207
7.2.1. La eficacia publicitaria y el cambio de actitudes	209
7.2.2. El retorno de la inversión publicitaria	212
7.3. Fuentes para la medición de la eficacia publicitaria	215
7.3.1. Los medios pagados	216
7.3.2. Los medios propios	217
7.3.3. Los medios ganados	218
7.4. Herramientas de medición de la actividad publicitaria	220
7.4.1. Herramientas de medición publicitaria <i>offline</i> y <i>online</i> .	221
7.4.2. Herramientas de medición <i>online</i>	223

7.5. Limitaciones en la medición y estimación de los efectos de la publicidad	226
7.6. Caso de estudio	228
7.7. Palabras clave	230
7.8. Lo que no debes olvidar	231
7.9. Referencias	231
A MODO DE CONCLUSIÓN	233
<i>CURRICULUM VITAE</i> DE LOS AUTORES	239

Introducción

La obra recorre los puntos principales del *journey* del consumidor y el *shopper* con el objetivo de encontrar *insights* potentes y accionables que generen crecimiento a las compañías.

Comienza por entender las decisiones emocionales y racionales del cerebro de los consumidores, donde la disciplina de investigación de mercados está transitando por una era de cambios profundos. Una de estas especialidades que se incorpora con fuerza es el *behavioral economics*: disciplina que une la psicología aplicada con la economía y que se dedica al estudio de los fenómenos cognitivos aplicados a la toma de decisiones económicas. La psicología humana es un misterio. Los seres humanos se consideran seres racionales, pero la mayor parte del tiempo no actúan de forma lógica y se dejan llevar en gran parte por las emociones. Esto se debe a que el comportamiento humano también depende de emociones, sentimientos, interacciones sociales e instintos básicos. Somos seres sociales y vivimos con y para otras personas. Por esta razón, los sesgos cognitivos suelen influir en nuestros procesos de toma de decisiones. Los sesgos cognitivos se basan en la percepción o en la cognición, que es nuestra capacidad de procesar información. En este primer capítulo, el lector verá ejemplos reales de uso de los sesgos cognitivos a los negocios.

El pensamiento racional lleva a la conclusión y las emociones a las acciones, por ello, en el segundo capítulo, la confluencia entre la neurociencia y *behavioral economics* abrirá la puerta a un mejor entendimiento de las relaciones que se establecen entre los consumidores y las marcas, los productos, los servicios del mercado, así como a los procesos de toma de decisiones. La neurociencia en el siglo XXI utiliza el conocimiento sobre el cerebro para lograr mejores relaciones, mejores decisiones y facilitar los objetivos empresariales. ¿Qué impulsa a las personas a actuar?, ¿qué hay detrás de los procesos de toma de decisiones?

La neurociencia ayudará a responder preguntas tales como:

- ¿Por qué compran mi marca?
- ¿Conecta mi marca con su *target*?
- ¿Qué nos hace únicos frente a nuestros competidores?
- ¿Cuál es el diseño, anuncio o comunicación que gustará más a mi *target*?
- ¿Qué personaje transmite mejor lo que quiero de mi producto?
- ¿Está alineado el diseño con la imagen del prescriptor?
- ¿Qué *packaging* generará más ventas?

En el capítulo 3, y una vez se han examinado el funcionamiento y los sesgos cognitivos del cerebro y las emociones, se profundizará, de forma precisa, en las mejores técnicas para dibujar y entender el *shopper decision journey*. Este complejo *journey* concluirá en cómo implementar una estrategia omnicanal para ofrecer las mejores experiencias cliente, convirtiéndolo en una prioridad para las marcas que necesitan conectar e interactuar con un cliente cada vez más exigente y sobreinformado.

Cada vez más marcas entienden el *consumer engagement* a través del *customer experience* como un punto crítico del crecimiento de los negocios. Lograr gestionar e integrar todos los canales es fundamental para cumplir con las expectativas del usuario, generar *engagement* y diferenciarse de la competencia. El capítulo 4 abordará cómo en un mundo cada vez más digital las marcas necesitan ser *digital first* en sus estrategias, pues no se puede tener una estrategia digital efectiva sin *customer engagement*, y lo que antes pudo ser una oportunidad perdida en estos días se convierte en un error.

Tras este análisis del proceso de toma de decisión, se podrá sumergir en cómo funciona y se aplica «el nuevo marketing», en concreto a través de los *influencers* y el *advocacy* y los defensores de la marca. ¿Por qué son importantes en la estrategia de las redes sociales? Cada vez se confía más en la opinión de un amigo, de un conocido o de una persona que entiende sobre la materia o ha probado o utilizado un cierto producto o servicio, y su experiencia con estos. Por esto, involucrar a personas influyentes en el mundo *online* es ahora una táctica de marketing clave para ampliar el alcance de las campañas, desde los *top/key influencers* hasta los *nanoinfluencers* y los distintos tipos de acciones y estrategias según los objetivos. Su capacidad de movilizar las opiniones y de crear reacciones en otros usuarios cuando se habla de una temática en concreto. El potencial de audiencia de un *influencer* sobre una temática determinada y el nivel de participación en la conversación sobre una temática específica.

En el penúltimo capítulo, y en el contexto de un mundo en el que la comunicación está migrando cada vez más de lo escrito a la imagen, en especial en industrias como la moda y la belleza, se necesita conocer las herramientas de vanguardia y las metodologías que permiten pasar de una lectura tradicional con *social listening* a la deco-

dificación de las imágenes publicadas por *influencers*, *celebrities* o los propios usuarios aplicando la inteligencia artificial y *deep machine learning*, que proporcionan con precisión y ágilmente *insights* a las marcas, así como capturar tendencias emergentes.

Finalmente, con el principio de que aquello que no se mide no se puede mejorar, termina la obra con los fundamentos que definen la eficacia publicitaria. Se abordará el ROI (retorno de inversión) como el valor económico generado como resultado de la implementación de diferentes acciones. Este indicador permitirá medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. Se definen los objetivos más habituales de una campaña publicitaria y las herramientas que están disponibles para poder conocer el impacto de la comunicación comercial en el mercado, exponiendo los problemas y limitaciones que surgen a lo largo del proceso junto con las tendencias en medición y gestión que surgirán en los próximos años.

Capítulo 1

Economía conductual: cómo aplicar sesgos cognitivos para potenciar el marketing

ÁLVARO GAVIÑO GONZÁLEZ
BBVA

ÁLVARO MARÍN SORÉ
The Cocktail Analysis

- 1.1. Objetivos.
- 1.2. Fundamentos.
- 1.3. Herramientas. Modelo EAST.
- 1.4. Investigaciones y ejemplos.
- 1.5. Aplicaciones.
- 1.6. Limitaciones.
- 1.7. Palabras clave.
- 1.8. Lo que no debes olvidar.
- 1.9. Referencias.

1.1. Objetivos

Los principales objetivos de este capítulo son:

- Entender qué es la economía conductual (*behavioral economics*) y cómo se integra al marketing y a la investigación de mercados.
- Comprender los fundamentos de esta disciplina.
- Explicar los pilares fundamentales de esta disciplina: los heurísticos y los sesgos cognitivos.
- Conocer aplicaciones concretas del *behavioral economics* en el mundo empresarial.
- Mostrar cómo algunas empresas están haciendo uso de esta disciplina para impactar en el negocio.

La investigación de mercados está pasando por una era de cambios profundos. Entre los cambios más relevantes del sector está la incorporación de nuevas disciplinas que están haciendo progresar y crecer a la profesión: *data science*, neurociencia, *design thinking*, etc.

Una de estas especialidades es el *behavioral economics*: disciplina que une la psicología aplicada con la economía y que se dedica al estudio de los fenómenos cognitivos aplicados a la toma de decisiones económicas. Esta disciplina aprovecha los conocimientos y los métodos experimentales de una variedad de materias, entre ellas la psicología, la sociología y la neurociencia, para estudiar profundamente las decisiones e intentar influir en ellas. La integración de esta especialidad al marketing en general es ya una realidad, por lo que es importante que los profesionales del sector adquieran los pilares fundamentales para empezar a aplicar esta nueva mirada en su día a día profesional.

1.2. Fundamentos

1.2.1. El concepto de *Homo economicus*

El concepto de *Homo economicus* ha sido el marco teórico que ha dominado gran parte del siglo XX en relación al intento de explicar el comportamiento humano. Su origen se remonta al esquema de pensamiento de *La riqueza de las naciones* (Smith, 1776), y consiste fundamentalmente en afirmar que el ser humano es racional cuando toma decisiones. Al comienzo de cualquier manual de microeconomía se expone el supuesto fundamental a partir del cual se construye la teoría que se desarrolla a lo largo de todo el libro: los individuos son racionales (D'Elia, 2009). Este *Homo economicus* que aparece como protagonista en la teoría del consumo de los manuales es egoísta, solo obtiene utilidad del consumo propio y tiene una capacidad de cálculo formidable que le permite hacer planes óptimos en horizontes de planificación muy largos, en condiciones de riesgo o de incertidumbre (D'Elia, 2009). Adicionalmente, a partir de 1940 hasta los inicios del siglo XXI (momento en el que prospera una corriente antagónica –la economía conductual–), comienza a dominar la «revolución matemática» dentro del campo de la economía (liderada por Paul Samuelson y John Hicks), fortaleciendo aún más el concepto del *Homo economicus* como agente optimizador, calculador y previsor. Eventualmente, la mayoría de economistas de esta época empezaron a definir como agente económico de sus modelos lo que llegó a ser llamado por algunos futuros detractores el «agente hiperracional» (Thaler, 2000).

1.2.2. El surgimiento de la economía conductual

La economía conductual (*behavioral economics*) se ha convertido actualmente en una de las corrientes dominantes entre los académicos de economía a nivel mundial, convirtiéndose incluso uno de sus fundadores (Richard Thaler) en presidente de la Asociación Estadounidense de Economía (AEA) en el año 2015. Este hecho no deja de ser paradójico, dado que la economía conductual y el mismísimo Richard Thaler fueron en su momento considerados como fenómenos «rebeldes» entre los académicos de la economía clásica por el hecho de contradecir el dogma del *Homo economicus*. A continuación, se muestran algunos hitos históricos importantes que marcaron los inicios y posterior afianzamiento de la economía conductual:

- Uno de los primeros hitos fue la publicación de la teoría de la racionalidad limitada (TRL) por parte de Herbert Simon en el año 1953. Herbert Simon, economista y politólogo, a quien posteriormente le fue concedido el Premio Nobel de Economía en el año 1978, introdujo en el año 1953 una alternativa «divergente» a la corriente dominante de la economía *mainstream*. Esta alternativa venía a describir en líneas generales cómo toman las personas realmente sus decisiones y no como prescriben los economistas que deberían ser (López Sánchez, 2007). A continuación, se muestran algunas de sus principales postulados:

- El hombre tiene una capacidad limitada para analizar una serie de alternativas.
 - El hombre solo puede centrarse en uno o unos pocos problemas a la vez.
 - Las personas no analizan escenarios futuros muy precisos.
 - Es poco probable que las personas tengan una única función de utilidad.
 - Las decisiones son extremadamente dependientes del contenido de la tarea.
 - Todo sistema de procesamiento de símbolos es esencialmente limitado e incompleto.
- Un segundo hito de importancia fue la divulgación por parte de los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky (futuros premios Nobel de Economía en el año 2002) de un artículo titulado «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk» (1979). Dicha publicación marcó el camino hacia más de treinta años de investigación en laboratorios de psicología experimental en los que se encontraron pruebas de que el hombre no era ya un «animal económico y racional», con información completa y con un «chip lógico» implantado en su córtex. Kahneman y Tversky (como punta de lanza de otros muchos) han transmitido durante todos estos años a los economistas una evidencia que muestra cómo usamos heurísticos (atajos mentales no muy reflexivos ni calculados, y muchas veces de forma inconsciente y emocional) que sistemáticamente se apartan de los modelos lógicos (León y Botella, 2003, p. 342).
 - Otro momento histórico importante fue la difusión por parte de Richard Thaler de la publicación titulada «From *Homo economicus* to *Homo sapiens*» (2000), en la cual pronosticaba que en los siguientes años el peso concedido al marco teórico del *Homo economicus* (considerado como una especie de «dogma de fe» en la academia económica durante medio siglo) empezaría a perder peso drásticamente, dando paso a un foco cada vez mayor hacia el estudio de las emociones y de la psicología cognitiva por parte de los economistas de todo el mundo.
 - En el año 2008, Richard Thaler y Cass Sunstein publican conjuntamente el libro *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness* (2008), el cual se considera como una de las obras esenciales para comprender los pilares de la economía conductual. En este libro se explica el concepto del *nudge*, el cual se refiere a pequeños paquetes de información o cambios de contexto que sirven de impulso para tomar una decisión en lugar de otra. En este compendio los autores indagan sobre diferentes elementos de una arquitectura de elección que alteran el comportamiento de los individuos de una manera predecible, sin prohibir ninguna opción o cambiar sus incentivos económicos.
 - Más recientemente, Daniel Kahneman publicó su *bestseller Pensar rápido, pensar despacio* (2012), libro en el que el Premio Nobel resume más de cuarenta años de investigación psicológica sobre cómo el ser humano hace juicios de valor y toma decisiones. En esta obra el autor profundiza sobre un concepto básico para comprender los pilares psicológicos de la economía conductual: la división de los procesos mentales en dos sistemas: sistema 1 y sistema 2 de la

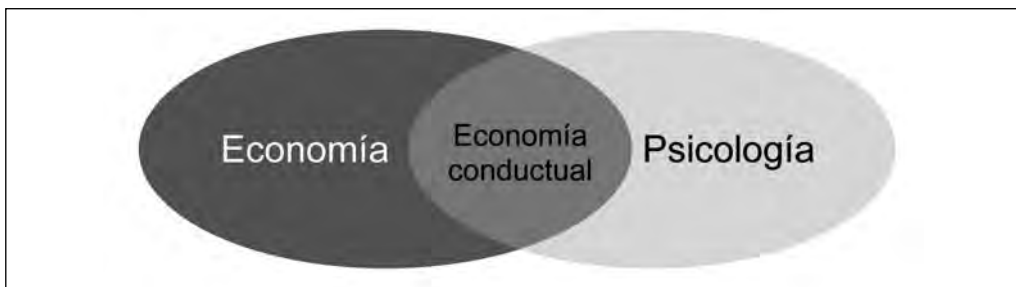
mente (de los cuales hablaremos en detalle más adelante). Además de estos dos modos de pensar, el libro indaga sobre otras dos dicotomías fundamentales:

- a) Dos «especies» de individuos: *econs*, que viven regidos por la teoría económica (completamente racionales), y *humanos*, que viven en el mundo real y se comportan en ocasiones de manera irracional: alejados de la lógica desde el punto de vista económico; es decir, por ejemplo, que no maximizan la utilidad esperada o el valor económico que obtener con dicho comportamiento.
 - b) Dos maneras de percibir el propio yo, mediante la experiencia de lo vivido momento a momento o mediante su recuerdo.
- El último y más reciente hito a resaltar es el Premio Nobel de Ciencias Económicas otorgado a Richard Thaler en el año 2017 por sus contribuciones al *behavioral economics*. El hecho de que uno de los fundadores de esta disciplina haya sido laureado con el Nobel acabó por generar una especial curiosidad hacia esta especialidad.

1.2.3. ¿Qué es la economía conductual?

Como adelantamos en la introducción al capítulo, la economía conductual (*behavioral economics*) se podría definir con la intersección entre la economía y la psicología (aunque también bebe de la sociología y la antropología), la cual aprovecha los conocimientos y los métodos experimentales de esta intersección para estudiar profundamente las decisiones económicas de las personas y –en última instancia– intentar influir en ellas.

FIGURA 1.1
DIAGRAMA



Fuente: Elaboración propia (2021).

Una definición menos formal de la economía conductual es describir esta disciplina como una nueva manera de entender cómo los seres humanos tomamos decisiones. Es una herramienta que permite conocer mejor a las personas, entendiendo profundamente cómo los sesgos, procesos cognitivos y relación con el entorno moldean las

decisiones y preferencias. Sobre este conocimiento se puede articular una gran variedad de intervenciones con la capacidad de ayudar a las personas en su toma de decisiones.

1.2.4. Pilares de la economía conductual

1.2.4.1. Sistema 1 y sistema 2 de procesamiento mental

Una de las propuestas teóricas más respaldada actualmente por la comunidad científica para explicar cómo el ser humano hace juicios de valor (y toma decisiones) se basa en dividir los procesos mentales en dos sistemas: el sistema 1 y el sistema 2. A continuación, y dada la importancia de este marco de referencia en la disciplina del *behavioral economics*, se hace un breve repaso de estos dos sistemas de procesamiento mental:

- El sistema 1 lo conforman los procesos mentales que se consideran intuitivos, automáticos e involuntarios. Se trata de un tipo de procesamiento mental rápido, reactivo, asociativo e inconsciente (o preconscious).
- El sistema 2 se refiere a la parte reflexiva y deliberativa de la maquinaria mental; es lo que solemos llamar el «sentido de agencia». Aquella que necesita de un esfuerzo cognitivo para que se generen imágenes mentales como *outputs* de la consciencia, y que posteriormente se convierte en una toma de decisiones o respuesta comportamental.

1.2.4.2. Los heurísticos o atajos mentales

Existen muchos procedimientos mentales intuitivos que ejecutamos para llevar a cabo nuestras actividades diarias. Sin ellos, nos quedaríamos prácticamente congelados ante infinidad de decisiones, al no contar con un conjunto de información suficiente y fiable con la que poder decidir. Este tipo de procedimientos ocurren también cuando tenemos mucha información desestructurada, pero no contamos con un procedimiento formal. No podemos, cada vez que tomamos una decisión, intentar expresarla formalmente y agregar todos los datos con el fin de tener una expresión probabilística con errores residuales. Simplemente no tenemos el tiempo ni las herramientas estadísticas para ello.

Heurístico: procedimiento simple que ayuda a dar respuesta o tomar decisiones de manera adecuada (aunque a veces imperfecta) a preguntas o situaciones difíciles. Son procesos cognitivos que permiten evaluaciones, predicciones y tomas de decisiones rápidas y eficientes.

Cuando cruzamos una calle, no agregamos toda la información para decidir avanzar, retroceder o esperar. Nuestra vida depende de que automáticamente evitemos evaluar todos los datos secundarios a nuestro alrededor: el color del vehículo, la discusión de una pareja en una esquina, el olor de un puesto de perritos calientes, etc. En cambio, nos concentramos solo en los grandes objetos en movimiento. Las estrategias heurísticas son, más que importantes, absolutamente necesarias para la toma de decisiones en las que (muchas veces) menos es más.

Cuando las estrategias heurísticas surgen del sistema 2, solemos ser conscientes de los riesgos a los que nos enfrentamos, o al menos de los errores que podemos cometer con la estrategia asumida. Pero el verdadero protagonista de los heurísticos, tanto en cantidad como en consecuencia para nuestras vidas, es el sistema 1.

¿Cuántos animales de cada especie llevó Moisés al arca?

Cuando los eventos que percibimos provienen de lo que consideramos el mismo contexto, estos se normalizan en nuestro procesamiento y damos una respuesta inmediata (sin profundizar en la situación planteada). Moisés y Noé son personajes que aparecen en la Biblia, y muchas personas no se dan cuenta del error de la frase anterior. Estos errores suelen pasar desapercibidos dentro de lo que consideramos «circunstancias normales»: situaciones repetidas que ya esperamos, o eventos que podemos catalogar dentro de la misma categoría.

Estas tendencias de procesamiento de la información provienen de un linaje evolutivo que fue perfilando nuestra cognición para sobrevivir en un ambiente adverso, con unas amenazas y necesidades particulares. La toma de decisiones basada en la creencia sobre la ocurrencia de un evento (en lugar de la «no ocurrencia») es parte de nuestro día a día. Es un legado de la evolución. Digamos que, por selección natural, aquellos ancestros que creían que había un tigre detrás de unos matorrales (aunque no fuese cierto) tuvieron mayor probabilidad de supervivencia, en comparación con aquellos que tendían a ser más escépticos e incrédulos.

1.2.4.3. Los sesgos cognitivos

Los sesgos cognitivos son los errores sistemáticos que se cometen por el hecho de utilizar atajos mentales (heurística), como por ejemplo la representatividad, la disponibilidad o los anclajes.

Estos errores sistemáticos forman parte de nuestro procesamiento cognitivo cotidiano, principalmente en relación con los juicios de valor y la toma de decisiones. El concepto fue introducido en el mundo académico por la influyente publicación titulada *Judgment under uncertainty: heuristics and biases* (Tversky y Kahneman, 1973). En esta importante publicación se explica que «los sesgos son consecuencias de nuestra dependencia de heurísticos, y no son imputables a consideraciones motivacionales».

De hecho, como comentan los autores de la publicación, muchos de estos errores se cometen a pesar del hecho de que se anime a los sujetos –en los experimentos– a ser precisos (siendo recompensados por las respuestas correctas). No se trata de errores asociados con la motivación o la incentivación, sino de errores involuntarios.

La expresión *sesgo cognitivo* es un término holístico que se refiere a las formas sistemáticas en que el contexto y el encuadre de la información (*framing*) influyen en el juicio y la toma de decisiones de las personas. Hay muchos tipos de sesgos cognitivos que influyen en las decisiones de los individuos, pero su característica común es que conducen a juicios y toma de decisiones que se desvían de la racionalidad.

En la mayoría de los casos, los sesgos cognitivos hacen que nuestra toma de decisiones sea más rápida y eficiente; la razón es que no podemos detenernos a considerar toda la información disponible. En otros casos, sin embargo, los sesgos cognitivos pueden dar lugar a importantes errores.

En el capítulo 4 se explicarán diferentes sesgos cognitivos con ejemplos vinculados a cada uno de ellos, dado que así se comprenderán mucho mejor.

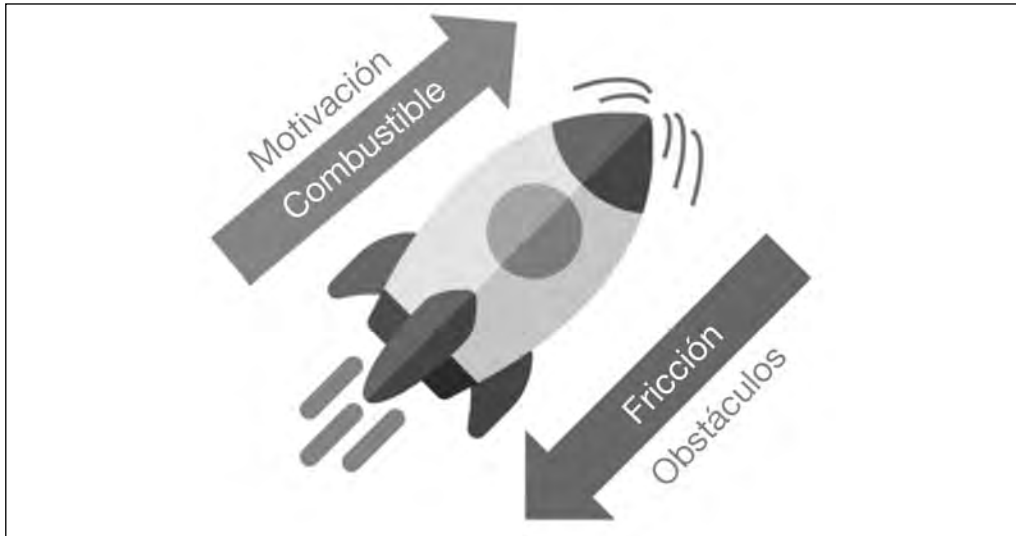
1.2.4.4. Motivación vs. obstáculos

Otro aspecto fundamental al estudiar cómo los seres humanos tomamos decisiones son la motivación y todos aquellos aspectos que la potencian o diluyen. Paradójicamente, para hacer algo no es suficiente con tener la plena convicción de querer hacerlo, incluso si hablamos de cosas simples que dependen de nosotros mismos. Hablamos, por ejemplo, de ahorrar más, comer mejor o hacer ejercicio. En realidad, la mayoría de las personas no necesitan de terceras personas para decidir alguna de las acciones anteriores ni sufren impedimentos externos para cumplirlas. Es simple cuestión de ponerse a ello. Desgraciadamente, como explicamos anteriormente, en muchas ocasiones no nos comportamos de manera racional, actuando incluso en contra de nuestros intereses. No es suficiente que decidamos hacer algo para realmente llegar a hacerlo.

Esa distancia entre nuestras intenciones y nuestras acciones es lo que se conoce como «brecha intención-acción» (*intention-action gap*), y viene a condensar la dificultad que tenemos los seres humanos de hacer ciertas acciones incluso si sabemos que es la decisión correcta.

Una de las maneras de explicar por qué en ocasiones surge esa brecha, ampliamente utilizada por Dan Ariely y magníficamente representada de manera gráfica por Holzwarth & Trower y otros desde 2019, es asimilar nuestro comportamiento al movimiento de un cohete, imaginando que nuestra motivación está alimentada por el combustible y el obstáculo principal para la consecución de nuestros objetivos es la fricción aerodinámica que sufre el cohete.

FIGURA 1.2
DIAGRAMA DE MOTIVACIÓN VS. FRICCIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo esta analogía, se puede defender que nuestro éxito de cara a conseguir ciertos comportamientos deseados depende no solo de las ganas que tengamos de alcanzar una meta (motivación), sino también de lo bien (o mal) diseñado que esté el cohete en el que intentamos alcanzarla (obstáculos y contexto). De hecho, sobre la premisa de que incluso estando motivados al cien por cien nos desviamos de nuestras intenciones, una de las estrategias principales que utiliza la economía conductual para ayudar a las personas a alcanzar sus metas es hacer las cosas fáciles o, siguiendo con la analogía, reducir fricciones haciendo que nuestro vehículo sea lo más aerodinámico posible. La eliminación de obstáculos o fricciones está recogida como pilar fundamental en la mayoría de modelos de aplicación de la economía comportamental como por ejemplo el modelo EAST (*easy, attractive, simple, timely*), del Behavioral Insight Team, que veremos más adelante, y suelen incluir también aspectos que hacen más atractivas las acciones perseguidas, que no deja de ser una manera de aumentar la motivación.

1.3. Herramientas. Modelo EAST

El modelo EAST (*easy, attractive, social, timely*) es un marco metodológico cuyo objetivo final es el de promover comportamientos a través de una serie de principios basados en la psicología. Esta metodología fue desarrollada por el Behavioral Insights Team en el año 2010, y de forma resumida se trata de lo siguiente: si quieres promover comportamientos, hazlo simple, Atractivo, Social y a Tiempo. De ahí el acrónimo EAST.

A continuación, se muestra de forma resumida la explicación de cada uno de estos cuatro principios básicos del modelo:

- Hazlo simple:
 - *Hay que usar los defaults u opciones por defecto.* Los humanos tienden a elegir la opción predeterminada, dado que –básicamente– es lo más cómodo y sencillo. Transformar una opción en «la opción por defecto» hace más probable que sea la elegida.
 - *Reducir el esfuerzo cognitivo necesario para adoptar una conducta específica.* El esfuerzo generalmente desanima a las personas. Es por esto por lo que es importante disminuir el esfuerzo que hace falta para llevar algo a cabo.
 - *Simplificar el mensaje.* Aumentar la claridad a menudo resulta en un incremento de una tasa de respuesta. En general, suele ser útil identificar cómo un objetivo difícil puede ser dividido en pasos más sencillos.
- Hazlo Atractivo:
 - *Atraer la atención.* Los individuos son más propensos a un cierto comportamiento cuando este es atractivo y llama la atención.
 - *Diseñar recompensas efectivas.* Los incentivos económicos suelen ser efectivos, aunque los alternativos –a veces– también funcionan y suelen ser menos costosos.
- Hazlo Social:
 - *Mostrar que muchas personas están llevando a cabo el comportamiento deseado.*
 - *Usar las redes.* Las personas viven dentro de una red de relaciones sociales, y aquellos pertenecientes a esta red influyen significativamente en nuestras decisiones.
 - *Promover los compromisos.* Las personas suelen usar mecanismos de compromisos para motivarnos de antemano a llevar a cabo una conducta.
- Hazlo a Tiempo:
 - *Contactar a las personas cuando es probable que estén receptivas.* La misma opción hecha en distintos momentos puede tener posibilidades de éxito diferentes.
 - *Considerar los costes y beneficios a corto plazo.* Las personas están –en general– más influenciadas por las consecuencias a corto plazo en comparación con los efectos que suceden a largo plazo.
 - *Ayudar a las personas a planificar su comportamiento ante ciertos eventos.* Hay una brecha relevante entre las intenciones y la conducta real –contextualizada–.

1.4. Investigaciones y ejemplos

1.4.1. Explicando y demostrando la teoría de *behavioral economics* a la plantilla de BBVA

Con el fin de explicar y mostrar de manera práctica qué efectos tienen sesgos y heurísticos (mecanismos cognitivos) sobre las decisiones y cómo la manera en la que se muestra la estructura de una elección (arquitectura de elección) moldea notablemente las preferencias de los seres humanos, en BBVA se realizó una encuesta masiva a la plantilla para demostrar que no siempre se decide de manera racional. El ejercicio consistió en una encuesta contestada por una parte representativa de los trabajadores de BBVA.

FIGURA 1.3
FICHA ENCUESTA BBVA

Tamaño de la población:	110.870
Nivel de confianza (%):	95%
Tamaño de la muestra mínima:	14.134
Muestra obtenida:	14.316
Margen de error (%):	0,77%

Fuente: Elaboración propia.

Para mostrar que no siempre decidimos de manera «racional», por ejemplo, que nuestras preferencias no son estables, en algunas de las preguntas se dividió a la plantilla en dos grupos, sin que los participantes lo supieran, de manera que se contestaba a situaciones formuladas de forma ligeramente distinta. En otras simplemente se hacía la misma pregunta esperando que toda la plantilla diera una respuesta «irracional». La división de la plantilla se realizó mediante dos grupos de países para evitar el contagio que se podría haber producido entre compañeros de una misma oficina al detectar las dos distintas versiones de las encuestas.

Existen multitud de mecanismos cognitivos descritos en la literatura académica sobre la materia. A continuación, describimos y explicamos algunos de ellos sobre los ejemplos de la encuesta.

1.4.1.1. Efectos de certeza y posibilidad (*certainty and possibility effects*)

En la primera pregunta de la encuesta, como en la mayoría de ellas, la decisión se presentaba de manera distinta a ambos grupos, ya que, si bien el resultado de las opciones está redactado de manera distinta, el resultado matemático esperado es el mismo.

Pregunta 1. Ante una grave emergencia, en una ciudad de 600 habitantes, deben activar el plan de contingencia, pero tienen dos opciones. ¿Cuál de ellas elegirías?

GRUPO A

<i>Opciones</i>	<i>Resultados</i>
1. Sobreviven 200 habitantes seguro	68%
2. Mueren todos con una probabilidad de 2/3	32%

GRUPO B

<i>Opciones</i>	<i>Resultados</i>
1. Morirán 400 habitantes seguro	85%
2. Se salvan todos con una probabilidad de 1/3	15%

Aunque la probabilidad de defunciones o supervivientes es la misma en el grupo A y en el B y, por tanto, las preferencias de los encuestados debieran ser similares, como se puede ver, la distribución de las respuestas de ambos grupos es radicalmente distinta.

El anterior comportamiento diferenciado entre los dos grupos se explica bajo los *certainty and possibility effects* (efectos certeza y posibilidad). Lo que describen dichos sesgos cognitivos es que tenemos aversión al riesgo ante ganancias y asumimos riesgos frente a pérdidas. De manera general, se puede decir que preferimos las respuestas planteadas de forma positiva, sobre todo si la opción contraria representa en nuestra mente una pérdida segura.

Dichos efectos fueron descritos por Daniel Kahneman y Amos Tversky en la ya mencionada *Prospect Theory* (1979). Además de estos efectos, ambos identificaron y probaron una serie de anomalías en los juicios y en las elecciones que no se podían explicar mediante la economía neoclásica.

1.4.1.2. Sistema dual de procesamiento mental o sistemas 1 y 2

En la segunda de las preguntas se planteó el siguiente sencillo problema a ambos grupos (ánimate a contestarla antes de leer la respuesta).

Pregunta 2. Un bate y una bola de béisbol cuestan 1,10 euros en conjunto. El bate cuesta 1 euro más que la bola. ¿Cuántos céntimos cuesta la bola de béisbol?

Al leer esta pregunta, seguramente has llegado a la respuesta rápida y automática de 10 céntimos. En ese caso ha entrado en acción tu sistema 1 (intuitivo, automático y que no podemos apagar). Sin embargo, si lo piensas mejor, te darás cuenta que la respuesta correcta son 5 céntimos. A esta respuesta correcta, más lenta y razonada se llega activando el sistema 2 (analítico y reflexivo). El problema es que el ser humano tiende a utilizar el sistema 1 más de la cuenta, debido al bajo esfuerzo cognitivo que este requiere, aplicando atajos mentales para llegar a soluciones rápidas (en muchas ocasiones incorrectas) como hemos visto en la pregunta anterior.

Por cierto, el 73% de los encuestados contestó, erróneamente, 10 céntimos.

1.4.1.3. Efecto dotación (*endowment effect*)

Para demostrar el llamado efecto de dotación en la propia piel de los empleados del banco, en esta ocasión se realizó la misma pregunta a ambos grupos.

Pregunta 3. Imagina que vas a comprar un décimo de lotería con tu compañero de trabajo y cada uno escoge un número. De vuelta al trabajo tu compañero te ofrece 1 euro por intercambiar tu décimo por el suyo, ¿lo harías?

El 75% de los encuestados respondió que no lo intercambiaría.

Si lo que queremos es maximizar la función de utilidad (ganar cuanto más dinero mejor en este caso), lo lógico, lo racional si se quiere describir así, sería intercambiar el décimo. Antes del sorteo la probabilidad de premio para ambos números es la misma. Haciendo el cambio obtenemos un euro de ganancia adicional y nuestras probabilidades de ganar el premio permanecen intactas. Como muestran los resultados, la inmensa mayoría se muestra reacia a intercambiar su décimo, al que de alguna manera le ha otorgado un valor que no se corresponde al monetario. Esto es debido al efecto conocido como *endowment effect* (efecto dotación), por el cual sobrevaloramos lo que ya poseemos independientemente de su valor de mercado.

1.4.1.4. Anclaje (*anchoring*)

En este caso se mostró visualmente un resultado numérico distinto de una jugada de ruleta a cada uno de los grupos antes de lanzar la pregunta.

Pregunta 4. Juegas a la ruleta y te sale el número...

GRUPO A = 34

GRUPO B = 5

Contesta rápidamente. ¿Cuántos países africanos hay en la ONU?

ResultadosRespuesta media grupo A: **44**Respuesta media grupo B: **11**

Los resultados de esta pregunta ponen en evidencia el efecto «anchoring» o anclaje, que es la tendencia humana a utilizar información disponible como punto de referencia para las próximas decisiones a pesar de que la información no esté relacionada. Esto es debido a que inconscientemente consideramos el valor de las anclas (34 o 5 dependiendo del grupo) antes de estimar esta cantidad. Esto explica el porqué de media el grupo A ha contestado un número de países africanos en la ONU mucho más elevado que el grupo B.

Por cierto, por si te lo estás preguntando, en la actualidad 54 países africanos forman parte de la ONU.

1.4.1.5. Heurística de disponibilidad (*availability heuristic*)

En esta ocasión se realiza la misma pregunta a ambos grupos, si bien la cobertura del seguro sobre el que se les pide una valoración monetaria es distinta.

Pregunta 5. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un seguro de vida para un vuelo Madrid-Londres con una cobertura de 100.000€ en caso de fallecimiento...

GRUPO A = ... **por cualquier causa?**GRUPO B = ... **por acto terrorista?****Resultados:**GRUPO A = Respuesta media **25€**GRUPO B = Respuesta media **69€**

Como te habrás dado cuenta al leer las dos coberturas a ser valoradas, la probabilidad de «cualquier causa» es superior a la de «acto terrorista», ya que la primera engloba a la segunda. El hecho de que, en media, la gente esté dispuesta a pagar más por una cobertura más reducida muestra cómo nos afecta la heurística de la disponibilidad (*availability heuristic*). Este atajo mental nos lleva a realizar cálculos erróneos sobre la probabilidad de un evento con base en la facilidad que tengamos para recordar un ejemplo, un momento o un caso relacionado y no con base en la realidad o probabilidad estadística.

El heurístico de la disponibilidad también realiza un ejercicio automático de sustitución de preguntas complejas. En este caso, se sustituyen preguntas sobre tamaños de categorías o frecuencias de un evento por la facilidad con la se pueden recuperar de la memoria dichas categorías o eventos. Por tanto, consideramos que es más grande o más frecuente aquello que fácilmente traemos a la mente. Entretanto, aquello que no recordamos o que no podemos visualizar de una manera fácil lo consideramos más pequeño o menos frecuente.

Otorgamos mayor frecuencia a los accidentes aéreos justo después de que una aerolínea sufre una catástrofe (y sale en todos los telediarios). De la misma manera pensamos que cada vez hay más divorcios cuando tenemos algún familiar que se está separando. En todos estos casos se recurre al heurístico de la disponibilidad, juzgando la frecuencia según la facilidad con que los ejemplos vienen a la mente (Kahneman, 2013).

Disponibilidad: heurístico que evalúa la frecuencia de una categoría (o probabilidad de un evento) según la facilidad con la que estas ocurrencias pueden ser traídas a la mente.

Existen muchas razones por las que una categoría es fácilmente recuperable por la memoria. Por ejemplo:

- Sucesos que atraen fuertemente nuestra atención.
- Eventos que por su intensidad emocional están muy presentes en nuestro entorno durante un tiempo.
- Experiencias personales o situaciones que «nos tocan la fibra».
- Situaciones que están acompañadas con estímulos visuales.
- Historias que, aunque sean lejanas, podemos relacionar con nuestras vidas.

Cuando este tipo de situaciones ocurre, el heurístico de disponibilidad puede causar errores sistemáticos por evaluación en exceso de la frecuencia de eventos.

Por otro lado, las emociones tienen un alto impacto sobre el procesamiento de la información mediante este heurístico. Justo después de una catástrofe natural, las personas tienden a asegurar más sus casas, reforzar las ventanas y contratar seguros de vida. Lo que transmiten los medios de comunicación queda de una manera muy saliente en la mente de los sujetos y hace que muchas veces valoren en exceso la intensidad o frecuencia de ciertos eventos.

1.4.1.6. *Decoy effect* u opción subóptima

En este caso se plantea la misma pregunta a ambos grupos, pero con distintas opciones en la respuesta:

Pregunta 6. Vas a la oficina de tu banco y te ofrecen las siguientes alternativas. ¿Cuál de ellas contratarías?

GRUPO A

<i>Opciones</i>	<i>Resultados</i>
a) Cuenta corriente €1	33%
b) Cuenta corriente + tarjeta de crédito €2,5	67%

GRUPO B

<i>Opciones</i>	<i>Resultados</i>
a) Cuenta corriente €1	8%
b) Tarjeta de crédito €2,5	2% (opción subóptima)
c) Cuenta corriente + tarjeta de crédito €2,5	90%

En los resultados se aprecia cómo nuestras preferencias no son estables y cómo la arquitectura de decisión afecta notablemente a nuestra toma de decisiones. Si todos fuéramos *Homo economicus* (seres perfectamente racionales), tendríamos claro si lo que queremos es una cuenta corriente o una opción combinada de cuenta más tarjeta (hay que resaltar que los precios de las opciones son los mismos para ambos grupos). En cambio, al introducir una opción subóptima en la oferta del grupo B (tarjeta de crédito al mismo precio que la cuenta más la tarjeta) el número de personas interesadas en la opción conjunta se incrementa de un 67% a un 90%.

Esto se conoce como efecto de la opción señuelo, que se produce cuando una opción pasa a ser más atractiva cuando se introduce una que claramente no lo es. Este tipo de efectos se dan cuando la comparativa entre las opciones no es directa, ya que tienen características que no están en la misma dimensión. En este ejemplo, para el Grupo A resulta complicado comparar de manera directa el valor de una cuenta contra un paquete de dos productos. El efecto de introducir una opción no óptima en el Grupo B focaliza la población sobre la que se convierte en preferencia clara, precisamente por comparativa con la subóptima, que ahora sí es comparable de manera directa (mismo precio, pero menos productos).

1.4.2. Otros mecanismos cognitivos relevantes

- *Present bias*: buscamos la gratificación en el presente, infravalorando los beneficios futuros. Posponemos los sacrificios y damos más peso a las recompensas inmediatas (O'Donoghue y Rabin, 1999).

Ejemplo: a un grupo de personas se les preguntó si preferían 100€ hoy o 150€ dentro de un año. La mayoría de los encuestados escogieron la opción de los

100€ prefiriendo la gratificación inmediata frente a una rentabilidad del 50% anual (Hardman, 2009).

- *Statu quo*: tendemos a aceptar lo que nos viene dado y a seguir con lo que siempre hemos hecho (Samuelson y Zeckhauser, 1988).

Ejemplo: el *statu quo* se hace visible incluso en decisiones tan importantes como la donación de órganos. Alemania y Austria son países culturalmente muy similares. En cambio, la donación de órganos en Austria alcanza el 99% de la población y en Alemania es del 12% ¿Por qué tienen una tasa de donantes de órganos tan diferente? En Alemania si quieres ser donante tienes que solicitarlo. En Austria tienes que solicitar no serlo (Eric y Daniel, 2004).

- *Confirmation bias*: las personas buscan o evalúan información de una manera que se ajusta a sus ideas y preconcepciones existentes. Buscamos y damos credibilidad a la información que reafirma nuestras creencias previas y desdeñamos aquella que las contradice (Wason, 1960).

Ejemplo: se realizó un estudio (Snyder, 1981) con dos grupos a los que se les pedía entrevistar a una persona para evaluar su personalidad. Antes de conocerla, a uno de los grupos se le dijo que esa persona era extrovertida y al otro que era introvertida. La evaluación de resultados mostró que cada grupo se centraba en aquellas respuestas que confirmaban lo que se les había dicho previamente (extrovertido o introvertido).

- *Cognitive overload*: demasiada información u opciones pueden llevar a posponer la decisión (Iyengar y Mark, 2000).

Ejemplo: se dividió en dos grupos a los clientes de un supermercado. A un grupo se les ofreció un surtido de 24 tipos de mermelada y a otros solo 6.

El *stand* de 24 mermeladas resultaba más atractivo y visitado. Sin embargo, el de 6 obtuvo un porcentaje de ventas 10 veces mayor.

- *Social influence*: nuestras decisiones están fuertemente influenciadas por lo que otros hacen o esperan

Ejemplo: los huéspedes de un hotel fueron expuestos a diferentes mensajes con el objetivo de que reutilizaran más las toallas. El mensaje más efectivo fue el que hacía referencia a cuánta gente había reutilizado la toalla en el hotel. Fue todavía más efectivo cuando se hizo referencia a la propia habitación en la que el huésped se hospedaba (Goldstein *et al.*, 2008).

- *Peak-end rule*: según la regla del pico-final, la evaluación que construimos sobre experiencias pasadas (agradables o desagradables) no se corresponde con un nivel medio de sentimientos, sino con el punto más extremo y el final del episodio, ya sean estos positivos o negativos (Fredrickson y Kahneman, 1993).

Ejemplo: en un experimento se midió la intensidad del dolor que experimentaban los pacientes en un procedimiento médico. A pesar de la mayor exposición

al dolor de los pacientes del grupo 1 (su intervención duró más del doble de tiempo), los pacientes del grupo 2 evaluaron peor la experiencia debido a que su momento final, que es el que fija el recuerdo, fue más doloroso (Kahneman, D. *et al.*, 1993).

- *Endowed progress effect* o *goal gradient effect*: tenemos mayor disposición a completar un proceso ya iniciado o cuando la meta se encuentra cerca.

Ejemplo: se probaron dos tarjetas de fidelización diferentes en las que se necesitaban 8 lavados para conseguir uno gratuito. La primera tarjeta contenía 10 casillas de las cuales 2 ya estaban selladas, mientras que en el segundo caso había 8 casillas y ninguna sellada. Con la tarjeta de 10 casillas (la que ya tenía 2 casillas preselladas), el 34% de los clientes acabaron completándola en comparación con el 17% que completó la segunda tarjeta (Joseph y Xavier, 2006).

IKEA effect: invertir tiempo o esfuerzo en construir o en personalizar un producto conduce a una valoración inflada del producto resultante. Valoramos más las cosas en las que hemos puesto esfuerzo (Norton *et al.*, 2011).

Ejemplo: a un grupo de personas (grupo A) se les pidió que hicieran una figura de papiroflexia y que dijeran cuánto estaban dispuestos a pagar por ella. A otro grupo (grupo B) se les pidió que dijeran cuánto estarían dispuestos a pagar por las figuras hechas por el grupo A. Por haberlas creado, el grupo A valoró sus creaciones muy por encima de lo que lo hizo el Grupo B (0,22€ de media contra 0,05€).

1.5. Aplicaciones

Ya de algunos de los ejemplos descritos anteriormente se puede vislumbrar la potencia que esta ciencia tiene aplicada al marketing, diseño y *user experience* dentro de las organizaciones. Otros campos de aplicación están en la gestión de proyectos, decisiones de *management*, recursos humanos, diseño de argumentarios en oficinas y telemarketing, procesos en las oficinas, planes de incentivación de las fuerzas de ventas y muchos otros. A continuación, mostramos algunos casos prácticos concretos.

1.5.1. *Start-up* de seguros Lemonade

Uno de los ejemplos más comentados sobre la aplicación empresarial de la economía conductual es el de la *start-up* de seguros Lemonade. Fue fundada en 2015 y cuenta con la figura de Dan Ariely como *Chief Behavioral Officer* desde 2016. Ariely es catedrático de psicología y economía conductual de la Universidad de Duke, además de gran figura mediática en la difusión y aplicación de *behavioral economics*. La compañía cotiza en la bolsa de Nueva York desde el 2 de julio de 2020, día en el que

su precio de apertura de 29 dólares se revalorizó un 139%, alcanzando un cierre de 69,41 dólares.

En Lemonade utilizan los aprendizajes de la economía conductual a distintos niveles... Su modelo de negocio incluye otorgar parte de las ganancias de la compañía a organizaciones sin ánimo de lucro que elijan los clientes. Para este propósito organizan un evento anual, al que llaman «devolución». ¿No es una bonita manera de hacer que sus clientes tengan en buena estima a su compañía de seguros y que sean honestos cuando reclaman algo a su aseguradora?

Además de su modelo de negocio, Lemonade utiliza los principios de *behavioral economics* principalmente en el diseño de las interfaces (es una compañía 100% digital) de los canales casi únicos de relación con sus clientes: su *app*, su web y los *chatbots* que integran en ambos.

Veamos su web.

FIGURA 1.4
IMAGEN DEL WEBSITE DE LEMONADE



Fuente: www.lemonade.com (2020).

Como se puede ver, la simplicidad es la norma principal. Se esfuerzan al máximo por hacer las cosas sencillas para sus clientes. Desarrollan el diálogo con el cliente de una manera atractiva, prescindiendo en el diseño de cualquier elemento no esencial. Esto les permite captar la atención sobre el mensaje principal y sobre el *call to action*, invitando al usuario a entrar en el proceso casi de manera natural. La manera en la que lo destacan hace casi imposible no ver el botón, y su texto va directo al objetivo habitual de los que contratan un seguro, comprobar el precio, que suele ser un elemento decisivo en la contratación de este tipo de productos.

Simplifican al máximo la experiencia del cliente partiendo sus procesos en pasos muy sencillos en los que solo preguntan una cosa cada vez, racionalizando también la redacción de los mensajes y no solo el diseño gráfico de sus pantallas. Buscan también la excelencia operativa apalancándose en la tecnología. En enero de 2017 proclamaron que habían aprobado una reclamación de uno de sus clientes en solo tres segundos. Defienden que, en tan corto período de tiempo, sus sistemas habían ejecutado 18 algoritmos antifraude y enviado el pago a la cuenta bancaria del cliente, un proceso que le habría llevado a una aseguradora tradicional días o semanas. Persiguiendo también la eliminación de barreras a sus futuros clientes y facilitar aún más el proceso de *onboarding*, Lemonade se encarga de cancelar en su nombre el seguro de otras compañías en caso de que exista.

Facilitan el proceso de *onboarding* mediante ayudas en el diseño de su web, haciendo el proceso atractivo y divertido; usan la respuesta inmediata (*immediate feedback*) haciendo que los botones destaquen, volviéndolos rosas cuando se ha respondido la pregunta, lo que constituye un indicador claro de estar listos para continuar al siguiente paso. Además, sus iconos son interactivos y desenfadados. De esta manera atraen la atención y convierten un proceso normalmente tedioso en casi un juego.

Con el fin de disminuir posibles confusiones y molestias a sus clientes utilizan apoyos gráficos, aportan ejemplos simples pero descriptivos rebajando el tono del lenguaje para ayudarles a contestar preguntas a las que normalmente no se enfrentan (véase la Figura 1.5).

FIGURA 1.5
IMAGEN DEL *WEBSITE* DE LEMONADE



El común de los mortales no sabe calcular los costes de contenido y continente de los seguros de hogar ¿verdad? Lemonade acompaña, simplifica y evita errores de sus clientes, desambiguando la pregunta todo lo posible.

Todo lo anterior demuestra cómo el uso de esta ciencia puede ser beneficioso tanto para las compañías como para sus clientes.

1.5.2. Hazte cliente

En BBVA España, el proceso para hacerse cliente del banco pasa por la contratación de una cuenta corriente. La oferta de cuentas corrientes para particulares en el momento en el que se basa este caso estaba centrada en tres tipos de cuentas:

- *Cuentas Online*, sin comisiones y sin condiciones.
- *Cuenta Blue*, con condiciones especiales para personas entre 18 y 29 años.
- *Cuenta Va Contigo*, sin comisiones al domiciliar la nómina.

La contratación de dichas cuentas se puede realizar a través de la página web de BBVA y más concretamente a través de la *landing page* «hazte cliente». Como puedes imaginar, tanto el producto como el canal de contratación son de gran importancia para el banco, ya que la cuenta corriente es la puerta de entrada de nuevos clientes y los canales digitales cada vez tienen más peso.

En cierto momento se modificó la oferta de valor para los nuevos clientes *online*, que desencadenó en una importante caída del número de usuarios que, tras llegar a la *landing page* (muestra de interés), se hacían clientes. Esto vino dado por los requisitos que se introdujeron en la contratación de la *cuenta online sin comisiones* que hasta ese momento no existían. La oferta quedó como se ve en la Figura 1.6.

Del análisis inicial de dicha oferta de valor se extrajeron las siguientes problemáticas:

- Hay **mucha información** en texto y es complicada de entender.
- Las opciones son **difícilmente comparables** y la primera sensación es que son tres cuentas iguales, lo que puede resultar confuso.
- Las **ventajas quedan oscurecidas por los requisitos** al estar al mismo nivel o mezcladas en los mismos párrafos.
- Las **imágenes son muy similares entre sí** (gente joven en las tres) y sus etiquetas no producen diferenciación.
- No resulta evidente cuál es el objeto de cada una de las cuentas, siendo **difícil determinar idoneidad para el usuario**.

FIGURA 1.6
IMAGEN DEL WEBSITE DE BBVA

The image shows a screenshot of the BBVA website's account selection page. It features three distinct cards, each representing a different account type. Each card includes a header image, a title, a target audience, a list of key features, and a call to action button.

Cuenta Online Go	Cuenta Blue	Cuenta Va Contigo
SOLO ONLINE		CUENTA DESTACADA
Cuenta Online Go	Cuenta Blue	Cuenta Va Contigo
Solo para nuevos clientes.	Para jóvenes entre 18 y 29 años.	Para tu nómina o ingresos.
<ul style="list-style-type: none"> Envía dinero gratis de móvil a móvil al instante, incluso por chat 	<ul style="list-style-type: none"> Saca dinero con tu móvil en más de 6.000 cajeros BBVA en España. 	<ul style="list-style-type: none"> Con un Gestor y su equipo en la app trayendo tu nómina a partir de 800€, o recibir transferencias de 2.500€ al trimestre Cobra cuando quieras adelantando tu nómina ⁽²⁾
<p>Gratis el primer año, sin condiciones y sin comisiones de administración y mantenimiento de cuenta, ni de emisión ni mantenimiento de tarjeta de débito. Y sin comisiones a partir del primer año solo por usar tu tarjeta tres veces al mes.</p>	<p>Sin comisiones de administración y mantenimiento de cuenta ni de emisión y mantenimiento de la tarjeta de débito Blue solo por realizar un uso de tarjeta al mes.</p>	<p>Sin comisiones de administración y mantenimiento de cuenta ni de emisión y mantenimiento de la tarjeta de débito cumpliendo estas mismas condiciones.</p>
Más información	Más información	Más información
Hazte cliente	Hazte cliente	Hazte cliente

Fuente: www.bbva.es (2019).

Tras un análisis más detallado de las características y requisitos de cada una de las cuentas empezamos a trabajar una oferta de valor alternativa sobre dos hipótesis fundamentales:

1. Estábamos provocando en nuestros clientes sobrecarga cognitiva (*cognitive overload*) por la cual, al tener tantas opciones y tanta información poco estructurada, los usuarios directamente posponen la decisión (con la consiguiente pérdida de oportunidades para el banco).
2. El encuadre o *framing* de la oferta no era el más adecuado, tanto en la estructura como en el lenguaje, ya que el entendimiento de las ofertas era confuso y la comparativa entre las tres cuentas, y por ende la elección entre estas, no resultaba sencilla.

En colaboración con el equipo de optimización de BBVA se diseñaron tres versiones alternativas, intentando atajar ambos problemas, basadas en las recomendaciones del equipo global de *behavioral economics* de BBVA. Por un lado, simplificando la oferta para eliminar la sobrecarga cognitiva y por otro replanteando el marco o estructura para hacerlo todo más comparable y facilitar la decisión.

Como se muestra a continuación, en los tres casos se trabaja en la simplificación de los textos de la oferta, poniendo por ejemplo al mismo nivel y con iconos representativos las características o requisitos comparables entre las tres cuentas:

- Versión fondo gris:

FIGURA 1.7
PROTOTIPO 1

Hazte cliente

Abre tu cuenta bancaria sin papeleos ni desplazamientos

NIVEL DE RIESGO
1/6
Este número es indicativo del riesgo del producto siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.
BBVA está adhiriendo al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000€ por la totalidad de depósitos constituidos en EDAVA por persona.

SIN NÓMINA
Cuenta Online Go
Sin comisiones el primer año

- Disfruta de una cuenta **sin comisiones durante el primer año sin necesidad de domiciliar tu nómina**
- Si usas la **tarjeta 3 veces al mes sin comisiones para siempre**
- Por supuesto tu **tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

CON NÓMINA
Cuenta Va Contigo
Sin comisiones

- Disfruta de una **cuenta sin comisiones para siempre solo domiciliado tu nómina** de más de 800€ o transferencias en un trimestre de más de 2.500€.
- Tendrás un **gestor online siempre disponible para aconsejarte en todo lo que necesites**
- Por supuesto tu **tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

SOLO PARA JÓVENES
Cuenta Blue
De 18 a 29 años

- Si eres joven puedes tener una **cuenta sin comisiones para siempre sin tener que domiciliar la nómina**. Solo usa la tarjeta 1 vez al mes
- Por supuesto tu **tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

Fuente: BBVA (2019).

En contraposición a la anterior, la aproximación para simplificar el entendimiento por parte del usuario en las dos variantes siguientes consiste en construir un camino de manera que la información se vaya «digiriendo» paulatinamente. La lógica perseguida es que el usuario pueda ir decidiendo cuenta a cuenta si la opción que acaba de leer se adapta a sus necesidades. En el caso de la opción «3 módulos» dicho camino se confía a orden de lectura (de izquierda a derecha y de arriba abajo) y en el caso de la versión «desplegables» el usuario debe ir realizando una acción (clic en el desplegable) para continuar leyendo opciones.

• **Versión 3 módulos:**

FIGURA 1.8
PROTOTIPO 2

Hazte cliente

Abre tu cuenta bancaria sin comisiones en transferencias *online*¹⁾ y en retirada de efectivo a débito en cajeros BBVA

NIVEL DE RIESGO

1/6

Este número es indicativo del riesgo del producto según el indicador de riesgo riesgo y lo de mayor riesgo.

BBVA está adscrito al Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito de España. La cantidad máxima garantizada es de 100.000€ por la totalidad de depósitos acreditados en BBVA por persona.

SIN NÓMINA

Cuenta *Online Go*

100% *online*, sin comisiones ni papeleos

- 🕒 Una cuenta **sin comisiones y sin condiciones** durante el primer año
- 📄 Y si usas la **tarjeta 3 veces al mes, sin comisiones para siempre**
- 💳 Por supuesto tu **cuota de tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

CON NÓMINA

Cuenta *Va Contigo*

Trae tu nómina y sin comisiones para siempre

- 🕒 Una cuenta **sin comisiones para siempre solo por domiciliar tu nómina de más de 800€ o recibir transferencias** que sumen al menos 2.500€ al trimestre
- 🗣️ Tendrás un **gestor *online* disponible** para aconsejarte en toda lo que necesites
- 💳 Por supuesto tu **cuota de tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

Y además, si tienes entre 18 y 29 años...

SÓLO PARA JÓVENES

Cuenta *Blue*

Si tienes entre 18 y 29 años, descubre nuestra cuenta para ti

- 🕒 Si eres joven puedes tener una cuenta **sin comisiones para siempre sin tener que domiciliar la nómina**. Solo por usar tu tarjeta 1 vez al mes
- 💳 Por supuesto tu **cuota de tarjeta de débito también gratis**

Hazte cliente

Más información

Fuente: BBVA (2019).

- **Versión desplegable:**

FIGURA 1.9
PROTOTIPO 3



Fuente: BBVA (2019).

Una vez construidas, las tres variantes pasaron a ser comparadas mediante un RCT (*randomized control trial*) multivariante: tipo de estudio que asigna aleatoriamente a los participantes a un grupo experimental o un grupo de control. En este estudio se incluyó el estado de partida como versión de control. Asimismo, se dividió el tráfico que va llegando a la página a las distintas versiones de manera balanceada (número de visitantes similar), pero aleatorizada, para que las cuatro poblaciones no tengan un sesgo de selección de la población (mismo número de hombres que de mujeres, edades, etc.).

Tras un mes teniendo las cuatro versiones los resultados mostraron que la versión de los desplegables funcionaba sustancialmente mejor que las otras tres (conseguía casi un 17% más de inicios de proceso que las otras alternativas), pasando a ser esta la versión que se implantó para todos los clientes.

Cabe destacar que con una «simple» reordenación de la oferta, sin cambiar las características de los productos ni sus condiciones, ayudamos a elegir a los clientes que llegaban a la página de «hazte cliente». Al fin y al cabo, han hecho el esfuerzo de acceder a nuestro canal, mostrando interés en nuestros productos. Como mínimo debemos hacer que su experiencia sea lo menos confusa posible, ayudándoles a deci-

dir y a acertar con la mejor cuenta para ellos de entre las opciones que les ofrecemos. La economía conductual es una herramienta muy potente a este respecto, ya que desde el entendimiento de la experiencia del cliente se pueden construir propuestas adecuadas.

1.5.3. Incentivando el ahorro mediante economía del comportamiento

1.5.3.1. *Save More Tomorrow*

Save More Tomorrow es un programa basado en la economía del comportamiento impulsado por Richard Thaler y Shlomo Bernartzi que está diseñado para hacer que ahorrar para la jubilación a los trabajadores estadounidenses sea lo más fácil e indoloro posible. Hay que recordar que el ahorro para la jubilación, especialmente en ese país, constituye un gran problema, sobre todo para la población de edad avanzada no activa dado su sistema de coberturas sociales.

El proyecto consta de las siguientes tres intervenciones conductuales principales:

1. Pedir a la gente que se comprometa ahora a ahorrar más en el futuro. Esto les ayuda a evitar el sesgo de presente o *present bias*. De esa manera posponen el sacrificio a un yo futuro que resulta sustancialmente menos doloroso.
2. Se pide también compromiso en el aumento de sus esfuerzos de ahorro (en porcentaje a sus ingresos), vinculando dicho esfuerzo a aumentos salariales futuros. Esto minimiza los efectos de la aversión a pérdidas o *loss aversion*, ya que el salario neto nunca disminuye. Se minimiza el esfuerzo de sacrificar algo que en la práctica nunca se tuvo.
3. Una vez que los empleados están inscritos, permanecen en el programa *sine die* a menos que opten por no participar. Esto constituye un buen uso del *statu quo*. Al igual que en el ejemplo de la donación de órganos, al necesitar una acción para salir del plan, mucha gente se mantiene en él simplemente por inercia.

Al tener en cuenta los mecanismos mentales que en muchas ocasiones nos desvían de la decisión correcta (ahorrar en este caso), Save More Tomorrow ayuda a superar nuestras «debilidades» mentales, lo que permite a los trabajadores adscritos tomar decisiones alineadas con sus necesidades financieras y objetivos a largo plazo.

Este *nudge* ha llegado a alcanzar un impacto considerable. En 2006, se convirtió en ley en Estados Unidos como parte del «Pension Protection Act of 2006», que alentó a las empresas a adoptar los principios básicos del programa. Según los últimos cálculos, se estima que Save More Tomorrow ha ayudado a aproximadamente quince millones de estadounidenses a aumentar significativamente su tasa de ahorro.