

# \* **Cómo Evitar Errores al Pensar y Tomar Decisiones**

**Omar Mahmoud**

Procter & Gamble, Suiza

*Ésta es una síntesis de la ponencia presentada en el Congreso 2002 de ESOMAR en Barcelona. El autor se hizo acreedor al premio Fernanda Monti por la mejor exposición del evento. Omar Mahmoud es Director Asociado de Procter and Gamble SA, Suiza. El texto original apareció publicado en la revista Research World de diciembre de 2002. La ponencia completa se incluye en el CD Rom con la memoria del Congreso que puede adquirirse en la página electrónica de ESOMAR: [www.esomar.nl](http://www.esomar.nl)*

La mayoría de los nuevos productos fracasan a pesar del uso de técnicas de investigación predictivas. ¿Por qué? Las explicaciones tradicionales señalan que ello se debe a razones intrínsecas: el producto no cumplía con el beneficio deseado por el consumidor, o el precio era muy alto. El fracaso también se puede adscribir a razones ejecucionales: la iniciativa no fue bien ejecutada en el mercado. El soporte de medios, la distribución o la promoción fueron inadecuadas. Otras explicaciones se basan en razones externas: la reacción de la competencia, la recesión económica o malas relaciones públicas.

Esas razones son las primeras causas que no explican porqué el fenómeno es recurrente, a pesar del amplio conocimiento sobre su importancia. Otro punto de vista es que la madre de todas las causas son los errores al pensar y tomar decisiones. He aquí un muestrario de errores de pensamiento.

## **El Error de Disponibilidad**

¿Hay en inglés más palabras que terminan en “ing” que palabras en las que la “n” es la penúltima letra? La respuesta común es “ing” ¿Por qué? Porque se tienen más de esas palabras en la mente.

Sin embargo, la respuesta “ing” es lógicamente imposible dado que “ing” es un subconjunto de las palabras que tienen “n” como su penúltima letra.

Esto se llama “el error de disponibilidad” y ocurre cuando basamos nuestro razonamiento en la información más disponible, no en la más relevante. Por ejemplo, en la vida cotidiana uno reduce la velocidad después de ver un accidente de tránsito, o se piensa que es más factible morir en un accidente que por fumar.

En la mercadotecnia, nos influenciarnos más por lo que oímos en una sesión de grupo con ocho bien seleccionados consumidores no representativos, que por datos cuantitativos basados en cientos de entrevistas y sólido análisis estadístico. La información cualitativa, incluyendo las impresiones propias, es más vívida que los números fríos.

## **El Efecto de Anclaje**

En un experimento famoso, se dividió en dos grupos a los participantes y se les pidió que calcularan el porcentaje de países africanos dentro de la ONU. Al primer grupo se le preguntó si pensaban que el número era mayor o menor que 10%. Al segundo, se le solicitó que dijeran si el porcentaje era mayor o menor a 65%

El primer grupo dio como respuesta promedio 25%, mientras que en el segundo grupo fue de 45%. Este es el efecto de anclaje, en el que los datos iniciales actúan como ancla para estimaciones subsecuentes.

Algo similar sucede en los negocios. Los cálculos originales, en la mayoría de los proyectos, son en muchas ocasiones supuestos optimistas. Todas las cifras posteriores son influenciadas por esos estimados iniciales.

\* Nota introductoria y traducción de Alejandro Garnica.



## Los Objetivos en el Tiro al Blanco

Un hombre que entró a un bar vio un dardo exactamente en el centro de un tiro al blanco pintado en la pared y le preguntó al dueño cómo había sido posible tan buena puntería. Este respondió que primero puso el dardo y luego pinto el blanco alrededor.

En los negocios, primero se desarrolla el producto y luego se ve cómo puede posicionarse como respuesta a una necesidad del consumidor. En investigación, los criterios de éxito y de prueba se diseñan para confirmar las percepciones de los clientes sobre el desempeño del producto, no para evaluarlas.

## La Falta de Objetividad

Imagínese que hay cuatro tarjetas en una mesa. Ellas tienen una letra en un lado y un número en el reverso:



Un enunciado dice: “todas las tarjetas con vocales -a, e, i, o u- en un lado tienen al reverso números nones”. ¿Cuántas tarjetas hay que voltear para confirmar la validez de ese enunciado?

La respuesta más común es “una”. Volteamos la tarjeta con la A y si en el reverso tiene un número non, entonces el enunciado se confirma. La respuesta correcta es dos tarjetas: A y 4, porque si el 4 tiene al reverso una vocal, entonces no es cierto que todas las vocales tienen números nones.

Este es un ejemplo de falta de objetividad: buscamos información que confirme nuestras creencias e ignoramos el resto.

En la vida cotidiana recordamos nuestras apuestas ganadoras y sueños hechos realidad, y olvidamos los demás. Siempre sentimos que llueve los

fin de semana. Para ponderar esto objetivamente, necesitaríamos tener un registro de los días entre semana y en fin de semana en los que llueve y en los que no.

En la mercadotecnia, quizá escuchemos que la publicidad con celebridades funciona porque son más los anuncios de celebridades que funcionan que los que no. Sin embargo, ignoramos el hecho que lo mismo sucede en publicidad sin celebridades, y que entre los anuncios sin éxito también son más los que tienen celebridades. Esto es simplemente porque hay, en general, más publicidad con celebridades.

## El Falso Dilema

Los que apoyan la posesión de armas frasean el debate del control de armas como una elección entre dos opciones: ¿estás de acuerdo con el derecho de cualquier persona de cargar un arma? ¿O prefieres que los criminales manden?

En los negocios, el falso dilema es una práctica común. Las decisiones de lanzamiento de un producto son a veces justificadas como una mejor opción que no hacer nada. En realidad, otras opciones incluirían el mejoramiento de productos existentes, un mayor soporte, un lanzamiento más pequeño, un mercado de prueba u otras planes de mercadotecnia defensiva.

## El Error del Costo Hundido

¿Se quedaría en el cine a ver una película aburrida sólo porque ya pagó el boleto, o se saldría sin terminarla? Hay una respuesta correcta a esta pregunta: salirse del cine. El dinero ya se perdió. Se puede gastar el tiempo en ver algo aburrido o aprovecharlo en algo más divertido. Este es el famoso error del costo hundido.

Muchas iniciativas toman vida propia simplemente porque “hemos gastado tanto dinero, que ya no podemos parar” y así ponemos más dinero bueno después del malo. Lógicamente, el pasado es historia y las decisiones deberían basarse solamente en su mérito futuro.

## El Efecto del Lago Wobegon

¿Cómo calificaría su inteligencia, comparada con los compañeros de oficina, en una escala de 0 a 100 en la que el promedio es 50? ¡Si razona como la mayoría de la gente, pensará que está por encima del promedio!

Los psicólogos llaman a este fenómeno universal de calificarse por encima del promedio “el efecto del Lago Wobegon” refiriéndose a la comunidad ficticia de Garrison Keilor en la que todas las mujeres son fuertes, todos los hombres son guapos, y todos los niños están arriba del promedio.

En los negocios, el efecto del Lago Wobegon adquiere muchas formas. Empezamos a pensar que estamos por encima del promedio, luego que nuestra compañía también lo está, nuestra categoría y nuestro producto también.

### Pensamiento Grupal

Podría pensarse que al reunir un grupo de gerentes brillantes muchas de estas irracionalidades pueden evitarse. No. De hecho, parece que hay una relación inversa entre el número de participantes en una junta y el promedio de coeficiente intelectual en la sala. La irracionalidad individual esta compuesta por los comparsas grupales.

Hay muchas cosas que suceden dentro de los grupos, pero dos fenómenos valen la pena destacarse: el efecto del transeúnte en el que la gente se abstiene de actuar si otros están presentes, y el efecto del seguidor en el que se dan más respuestas equivocadas si previamente se proporcionaron otras respuestas equivocadas.

Las características de la conducta grupal incluyen la ilusión de invulnerabilidad, no tomar en cuenta alertas tempranas, optimismo extremo, supresión de dudas propias, presionar a los que disienten y una creencia incuestionada en la moralidad del grupo.

En realidad, todas esas irracionalidades interactúan simultáneamente en una atmósfera de complejidad, tiempo y presión competitiva, urgencia, falta de da-

tos clave, consideraciones emocionales, política, etcétera.

¿Qué podemos hacer sobre ello? Empecemos por señalar los errores mencionados:

- El error de disponibilidad: para evitar enfocarse en los datos seleccionados, asegurarse que toda la información relevante sea resumida en cuadros, incluyendo temas negativos como “problemas” o “riesgos”.
- El efecto de anclaje: asegurarse que los investigadores se involucren en todas las etapas iniciales de investigación y en su comunicación.
- Los objetivos en el tiro al blanco: fijar sólo objetivos de investigación validados.
- La falta de objetividad: desarrollar matrices de datos que cubran cuatro posibles combinaciones de dos variables y sus resultados negativos y positivos.
- El falso dilema: evitar limitarse a decisiones sí / no.
- El efecto del Lago Wobegon: recordar que si uno piensa que está por encima del promedio, los demás también.
- Pensamiento grupal: asegurarse que los ejecutivos sean evaluables individualmente y no en equipo.

Hay otras cosas generales que se pueden hacer para mejorar el proceso de toma de decisiones. Establecer una posición rotativa de abogado del diablo. Usar lo seis pensamientos de Edward Bono. Emplear diagnósticos anónimos. Asegurarse de la continuidad de las tareas y sólo premiar por resultados. Estimular el reporte ágil de malas noticias. Crear conciencia de la importancia del proceso de toma de decisiones. Entrenar sobre racionalidad.

Por encima de todo, no olvidar que los errores al pensar y tomar decisiones son la causa principal del fracaso de nuevos productos.

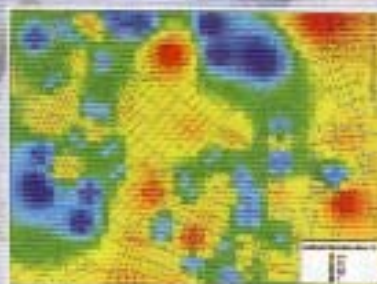
Expertise en mercadotecnia e investigación

## Expertise en mercadotecnia e investigación de mercados a nivel cualitativo, cuantitativo y on line.



Grupo IDM ahora cuenta con una división especializada en Sistemas de Información Geográfica ( SIG ) que ofrece las siguientes ventajas:

- ▲ Niveles socioeconómicos AMAI definidos geográficamente
- ▲ Sistema GeoSmart Positioning (GSP)
- ▲ Mapas personalizados en formato digital y/o impreso
- ▲ Generación de rutas de reparto y distribución de bienes
- ▲ Levantamiento de datos con tecnología móvil
- ▲ Sistema de Posicionamiento satelital (GPS)



Perpetua 42  
Col. San José Insurgentes  
Tel/Fax 5611 3131

**Tecnología, experiencia y estrategia  
en investigación de mercados.**