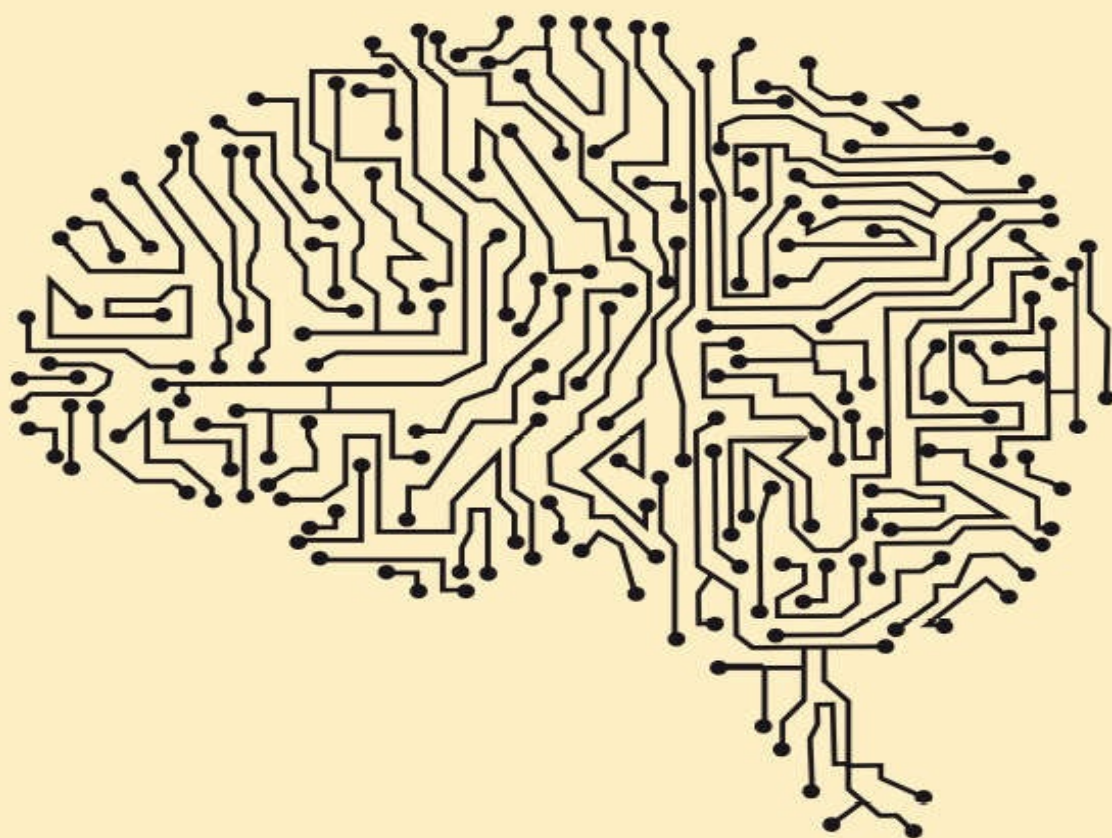


Roger Dooley

Brainfluence



**100 formas de convencer
y persuadir a través del
neuromarketing**

Roger Dooley

Brainfluence

100 formas de convencer y persuadir a
través del neuromarketing



Empresa Activa

Argentina – Chile – Colombia – España

Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Título original: *Brainfluence – 100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing*

Editor original: John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Traducción: María Isabel Merino Sánchez

1.^a edición Febrero 2015

Copyright © 2012 by Roger Dooley

All Rights Reserved

© 2015 de la traducción by María Isabel Merino Sánchez

© 2015 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-92921-16-4

E-ISBN: 978-84-9944-820-6

Depósito legal: B-2.517-2015

Depósito Legal: B 2537-2015

ISBN EPUB: 978-84-9944-820-6

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

*Para Carol, por soportarme, y para mi madre,
que despertó mi interés por las palabras*

Contenido

Portadilla

Créditos

Dedicatoria

Prefacio: ¿Por qué Brainfluence?

Agradecimientos

Sobre el autor

1. Venda al 95 por ciento del cerebro del consumidor

Sección uno: Brainfluence en productos y precios

2. El «¡Ay!» que se nos escapa al pagar

3. No venda como un chef de sushi

4. Representar dinero

5. ¡Levad anclas!

6. Vino, precios y expectativas

7. Sea preciso con los precios

8. Productos señuelo y precios

9. ¿Y si llegamos a un compromiso?

10. Reduzca las opciones; aumente las ventas

Sección dos: Brainfluence sensorial

11. Use todos los sentidos

12. ¿Su marketing huele?

13. Aprenda del café

14. Suena a cambio de conducta

15. El sonido de su marca

16. Explote el efecto «Brut»

17. Huele, pero se recuerda

18. Aprenda del yogur

Sección tres: Brainfluence y branding

19. Las neuronas que se activan unidas...

20. ¿Quién necesita atención?

21. Pasión para contratar

22. Créese un enemigo

Sección cuatro: Brainfluence en letra impresa

23. Use el papel para provocar emoción

24. Unas imágenes impresas vívidas cambian el recuerdo

25. El papel tiene más peso que lo digital

26. Use tipos de letra sencillos

27. Cuando ponerlo complicado

28. Complejidad memorable

Sección cinco: Brainfluence en imágenes

29. Añada niños

30. ¡Foco sobre el peque!

31. Pretty Woman

32. Itsy, Bitsy, Teeny, Weeny...

33. Las fotos aumentan la empatía

Sección seis: Brainfluence en la fidelidad y la confianza

34. Cree lealtad como hizo George Bailey

35. Recompense la fidelidad

36. Fidelidad, ratas y clientes

37. El tiempo crea confianza y fidelidad

38. Diez palabras que forjan confianza

39. Confíe en sus clientes

Sección siete: Brainfluence en persona

40. Vale la pena ser sociable

41. Estreche la mano como un profesional

42. Vender al oído derecho

43. ¡Sonría!

44. La confianza vende

45. Pequeños favores, grandes resultados

46. Contrate a vendedores elocuentes

47. ¡Eres el mejor!

48. ¿Alguien quiere café?

49. Las golosinas son chulas

50. Secretos de venta de los magos

51. Ablande a sus posibles clientes

Sección ocho: Brainfluence por una causa

52. Espejo, espejito mágico

53. Acérquese al cielo

54. Mano de obra infantil

55. Dé a lo grande, hágase grande

56. Conviértalo en algo personal

57. ¡Pierda ese maletín!

58. ¡Pida a lo grande!

Sección nueve: Brainfluence en los textos publicitarios

59. Sorprenda al cerebro

60. Use un eslogan sencillo

61. Escriba como Shakespeare

62. Un muffin con cualquier otro nombre

63. ¿Por qué los porcentajes no cuadran?

64. Palabra mágica n.º 1: ¡GRATIS!

65. Palabra mágica n.º 2: ¡NUEVO!

66. Adjetivos que funcionan

67. El cerebro en las historias

68. Use historias testimoniales

69. Cuando las palabras valen mil imágenes

70. El pepinillo del millón de dólares

Sección diez: Brainfluence del consumidor

71. Un marketing sencillo para un producto complejo

72. Venda al infovoro interno

73. Querer contra deber: elija el momento de su presentación

74. Venda a los tacaños

75. Venda a los manirroto

76. Pruebe suerte en un concurso

77. Una personalización no convencional

78. ¡Espere más, y consígalo!

79. ¡Sorprenda a sus clientes!

Sección once: Brainfluence y género

- 80. Apareamiento en la mente
- 81. A ellos les gusta lo sencillo
- 82. ¿Las mujeres son mejores vendiendo?
- 83. ¿Las mujeres vuelven locos a los hombres?

Sección doce: Brainfluence del comprador

- 84. Contaminación en todas las bolsas
- 85. La respuesta al cliente hace que cambie de opinión
- 86. Pedir disculpas es de sabios
- 87. El poder del tacto
- 88. Cuando la dificultad vende

Sección trece: Brainfluence en vídeo, televisión y cine

- 89. No haga salir al CEO por televisión
- 90. Póngalo en el orden correcto
- 91. La emoción vence a la lógica

Sección catorce: Brainfluence en la Red

- 92. Las primeras impresiones cuentan... ¡De verdad!
- 93. Haga que su página web sea de oro
- 94. La publicidad Rich Media incrementa la participación
- 95. Recompensa frente a reciprocidad
- 96. Explote la escasez sobre la marcha
- 97. Diríjase a los baby boomers con sencillez
- 98. Use la imaginación del cliente
- 99. Evite el «rincón de la muerte»
- 100. Los ordenadores como personas

Epílogo: ¿Y ahora qué?

Notas

Prefacio

¿Por qué Brainfluence?*

El reto n.º 1 de hoy: obtener resultados mejores con menos dinero

En estos difíciles tiempos económicos, a los marketers** se les exige que logren más, pero con menos recursos. El saber convencional empareja el éxito en las ventas con la cantidad de recursos que se gastan. Si una de cada cuatro visitas tiene como resultado una venta, hagamos el doble de visitas y doblaremos las ventas. Si 10 clics en un anuncio de un motor de búsqueda arrojan, por término medio, una petición de información, entonces lo único que se necesita para aumentar esa cifra es comprar más y más clics. ¿Se necesita más consciencia de marca? Compremos más anuncios, patrocinemos más eventos o pongamos nuestro logo en más sitios.

El problema del modelo «más recursos aplicados = más éxito» es que acaba siendo caro, muy caro. Lo peor es que, si el coste de conseguir una venta no está justificado por el beneficio derivado de esa venta, el modelo se desmorona totalmente. El único resultado de dedicar más recursos es tener más pérdidas.

La respuesta: apelar al cerebro del consumidor

Este libro está dedicado a un marketing *más inteligente*. Aunque, sin ninguna duda, hay muchas maneras de potenciar la efectividad de nuestro marketing y nuestras campañas de ventas, en *Brainfluence* nos limitaremos a una:

comprender cómo funciona el cerebro de los consumidores para alcanzar mejores resultados con menos dinero.

De la psicología de la publicidad al neuromarketing

La idea de usar lo que sabemos de cómo pensamos en el marketing y las ventas no es para nada nueva. No hay duda de que los vendedores de los antiguos bazares conocían de la naturaleza humana algunas de las mismas cosas que conocemos hoy. Y desde hace décadas encontramos, en artículos y libros, términos como *psicología de la publicidad* y *psicología de las ventas*.

Entonces, ¿qué ha cambiado desde la época retratada en la serie de televisión *Mad Men*? Un cambio enorme es la evolución de la neurociencia moderna. Pese a todos sus logros, la psicología tradicional trataba el cerebro como si fuera una caja negra. Demos un estímulo a alguien y tendremos una respuesta. Incluso los modelos más complejos de cómo pensamos (por ejemplo, el de Freud) se basaban en la observación, los experimentos y la deducción, pero no en una comprensión detallada de la ciencia del cerebro.

La neurociencia moderna nos ha proporcionado herramientas que nos ayudan a ver dentro del cerebro y a abrir la caja negra de la psicología. Ahora, con la magia de los escáneres cerebrales mediante imágenes de resonancia magnética funcional (IRMf), podemos ver, por ejemplo, que la respuesta del cerebro a un precio que es demasiado alto es muy parecida a la de que nos pellizquen: duele. La tecnología de los electroencefalogramas (EEG) está reduciendo el coste de medir ciertas clases de actividades cerebrales y permitiendo contar con unas muestras más amplias para conseguir una optimización estadísticamente fiable de anuncios y productos.

¿Cuán racionales somos?

A todos nos gusta pensar que hay buenas razones para lo que hacemos y que nuestras decisiones son el resultado de un proceso deliberativo consciente. Aunque, sin duda, hay componentes racionales en muchas de nuestras decisiones y actos, los investigadores desvelan de forma constante nuevas maneras en que nuestro subconsciente impulsa nuestras elecciones, frecuentemente con una mínima participación consciente.

Desde los primeros tiempos de su ciencia, los psicólogos han señalado que nuestra mente consciente no manda en lo que hacemos. Freud, por ejemplo, elaboró teorías detalladas relativas a la represión y los sueños. Muchos científicos modernos atribuyen nuestras conductas a nuestro pasado evolutivo. Según dicen los psicólogos evolutivos, incluso cuando tuiteamos en nuestro iPhone, nuestro cerebro opera con un *software* que se remonta a nuestros días de cazadores-recolectores.

No toda la nueva información procede de complicados estudios neurocientíficos. Por todo el mundo, los investigadores de la conducta están llevando a cabo experimentos sencillos con sujetos humanos que revelan cómo funciona nuestro cerebro y que, en algunos casos, trabaja de un modo muy diferente a cómo podríamos predecir. El profesor Dan Ariely, de la Universidad Duke, es uno de estos investigadores y, si dudan de la existencia de influencias inconscientes en nuestras decisiones, lean su interesante libro *Predictably Irrational*.

¿Qué es el neuromarketing?

Escribo el blog *Neuromarketing* desde 2005, y he explorado muchas maneras en que los marketers pueden usar diferentes aspectos de la ciencia del cerebro para mejorar los resultados. No hay un acuerdo universal sobre qué constituye (y qué no constituye) exactamente el neuromarketing. Algunos usarían este término para referirse sólo a los análisis de marketing basados en los escáneres cerebrales. Otros quizás añadirían tecnologías relacionadas, como la biométrica (por ejemplo, el seguimiento del ritmo cardíaco y respiratorio) y el rastreo ocular.

Yo prefiero una definición inclusiva del neuromarketing que abarque las investigaciones conductuales y las estrategias basadas en la conducta. Para mí, todo es un continuo; la razón de que la máquina de IRMf muestre que el cerebro se ilumina en un momento concreto de un anuncio probablemente sea debida a alguna preferencia o «programa» subyacente. El escaneado del cerebro nos puede mostrar dónde está el botón clave, pero no puede cambiarlo ni pulsarlo.

El neuromarketing se ocupa de comprender cómo funciona el cerebro, con independencia de la ciencia que utilicemos, empleando esa información para mejorar tanto nuestro marketing como nuestros productos.

¿Bueno o malo?

A algunas personas les asusta el concepto de neuromarketing. Lo consideran manipulador y poco ético. No estoy de acuerdo.

Si las técnicas de neuromarketing se usan como es debido, tendremos mejores anuncios, mejores productos y consumidores más satisfechos. ¿Quién no querría un producto que le gustara más o un anuncio menos aburrido? ¿Los consumidores saldrían beneficiados si las empresas los molestaran con campañas publicitarias ineficaces, pero costosas?

Cualquier herramienta de marketing puede ser «mala» si la empresa que hay detrás hace un mal uso de ella. La publicidad puede ser divertida e informativa; también puede contener una información o dar una imagen falsa del producto. Las garantías son un enorme beneficio para el consumidor, pero no si la empresa no las cumple. El neuromarketing no es más que otra técnica que los marketers pueden usar para comprender a sus clientes y prestarles un servicio mejor.

La mayoría de empresas quieren construir su marca para que tenga una vida larga y no decepcionarán a sus clientes con ningún tipo de engaño o manipulación, llámese neuromarketing o cualquier otra cosa.

Lo que este libro *no es*

No es un libro de ciencia ni un manual de neurociencia. No es un intento de explicar las bases científicas para la publicidad o el establecimiento de una marca. (Un libro que lo hace con un gran detalle es el excelente *The Branded Mind*, de Erik du Plessis). No encontrarán ningún diagrama del cerebro, porque he mantenido al mínimo las referencias a las estructuras cerebrales específicas. (Y si encuentran alguna referencia ocasional a la amígdala o el córtex prefrontal, no se preocupen; ¡no entrarán en el examen y no tendrá que localizarlas en una imagen del cerebro!)

Este no es un libro con una gran idea. Me encantan los libros como *Gratis: el futuro de un precio radical*, de Chris Anderson y *Blink, el poder de pensar sin pensar*, de Malcolm Gladwell, que estudian una tendencia o tema muy a fondo. Para bien o para mal, *Brainfluence* no es uno de ellos. Es una compilación de un centenar de ideas bocado, más pequeñas, cada una basada en las investigaciones de la conducta o en la neurociencia.

Es un libro con consejos prácticos para los marketers, ejecutivos y empresarios, no para científicos ni *frikis* de la neurociencia. (Si es usted científico o un *friki* de la neurociencia, he incluido una obra de consulta casi para cada estudio que menciono. No dude en explorar más a fondo).

¿Quién se puede beneficiar de este libro?

He seleccionado los cien temas de *Brainfluence* para que se puedan aplicar a una amplia serie de presupuestos y situaciones. Aunque algunas de las ideas del libro proceden de costosas investigaciones que han requerido la utilización de máquinas de IRMf y otras tecnologías de las que no dispone la mayoría de empresas, cada tema ofrece un enfoque de marketing que cualquier organización puede emplear, con frecuencia con un coste bajo. Los marketers, tanto en empresas pequeñas como en grandes encontrarán problemas como los suyos y soluciones que pueden poner en práctica a una escala que encaje en sus necesidades.

Cada tema de *Brainfluence* está pensado para describir los descubrimientos de los estudios que muestran cómo funciona nuestro cerebro y ofrecer una o más

maneras de aplicar directamente ese conocimiento a situaciones de marketing del mundo real. Aunque doy algunos saltos, aquí y allí, al relacionar la investigación con las necesidades reales de las empresas, no me pillaré diciendo: «Haga esto porque yo lo digo».

La mayor parte del libro usa el lenguaje del mundo de las empresas, y habla de consumidores y ventas, pero muchos de los conceptos son aplicables al sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. Hoy, todas estas organizaciones tienen que lograr más con menos recursos, y muchos de los temas del libro les permitirán hacerlo.

No es necesario leer el libro desde el principio hasta el final, Aunque las ideas están agrupadas por categorías, cada tema es independiente. No dude en ojearlo con total libertad.

Y recuerde: «marketing más inteligente» no significa sólo utilizar *su* cerebro; significa usar también el cerebro de *su cliente*.

* Brainfluence: neologismo que amalgama tanto la influencia del cerebro como maneras de influir en él. (*N. de la T.*)

** Profesionales del marketing —que llevan un producto o servicio al mercado— que aúnan los conocimientos clásicos de esta disciplina con conocimientos vinculados con la neurociencia, la psicología, la publicidad, las tecnologías de la información y las redes sociales. (*N. del E.*)

Agradecimientos

Es costumbre agradecer las aportaciones de los que han colaborado en la escritura de un libro. En la creación tanto de *Brainfluence* como de mi blog *Neuromarketing*, mis compañeros son los entregados investigadores que dedican su vida a averiguar los detalles de cómo funciona nuestro cerebro. Con algunos me he encontrado; a otros sólo los conozco por correspondencia o por su trabajo. Son personas como Dan Ariely, George Loewenstein, Robert Cialdini, Paul Zak, Read Montague y muchos otros, que se encargan de realizar el pesado trabajo de campo. A ellos, ¡gracias!

Sobre el autor

Roger Dooley es el fundador de Dooley Direct LLC, consultoría de marketing, y autor del popular blog *Neuromarketing*. Es cofundador de College Confidential, la página web más visitada por los estudiantes a punto de entrar en la universidad, que fue adquirida, en 2008, por Hobsons, una unidad de DMGT, de Londres. Fue vicepresidente de Digital Marketing en Hobsons y sigue desempeñando el cometido de consultor para la firma. Dooley es, desde hace mucho, emprendedor y experto en marketing directo.

Tiene un título en ingeniería de la Universidad Carnegie Mellon (1971) y un MBA de la Universidad de Tennessee (1977). Reside en Austin, Texas.

1

Venda al 95 por ciento del cerebro del consumidor

Según Gerald Zaltman¹, profesor de marketing en Harvard y escritor, el 95 por ciento de nuestros pensamientos, emociones y aprendizaje ocurren sin que seamos conscientes de ello. No es el único experto que piensa así; muchos neurocientíficos han usado la regla del 95 por ciento para calcular la actividad cerebral subconsciente. (En su libro *The Buying Brain*², A. K. Pradeep, fundador y CEO de NeuroFocus, la calcula en un 99,999 por ciento). Es dudoso que llegemos alguna vez a un número preciso, pero todos los neurocientíficos están de acuerdo en que suceden muchas cosas en nuestro cerebro. (También se debate sobre la terminología; muchos científicos prefieren *no consciente* o *preconsciente* para una precisión mayor. Yo usaré, por lo general, *subconsciente*, sencillamente porque es el término más familiar).

Una señal del poder de nuestro subconsciente procede de un estudio que mostraba que los sujetos a los que se les daba un puzle para solucionar lo habían resuelto, realmente, hasta *ocho segundos antes de ser conscientes de haberlo hecho*. (Los investigadores lo determinaron monitorizando la actividad cerebral con un electroencefalograma [EEG] e identificando el patrón correlacionado con llegar a una solución³). Otros estudios muestran un intervalo en la toma de decisiones; parece que nuestro cerebro llega a una decisión antes de que seamos conscientes de ello.

Comprender que la enorme mayoría de lo que hacemos está determinada subconscientemente es una premisa básica de la mayoría de las estrategias de este libro; es más, de todo el campo del neuromarketing. En general, el consumidor no comprende ni puede explicar con precisión por qué toma

decisiones relativas al mercado, y los esfuerzos por sacarle esa información haciéndole preguntas están condenados, en su mayor parte, al fracaso. Por añadidura, las campañas de marketing basadas, mayormente, en lo que el consumidor declara e informa sobre sus experiencias, preferencias e intenciones están, igualmente, condenadas al fracaso.

Brainfluence para llevar: Deje de vender al 5 por ciento del cerebro del consumidor

Los demás consejos-resumen de este libro son mucho más específicos y ejecutables, pero este es el más importante. Con frecuencia, y pese a saber que los procesos cognitivos conscientes y racionales son una pequeña influencia en la toma de decisiones de los humanos, centramos la mayor parte de nuestro mensaje en esa estrecha franja del pensamiento del consumidor. Suministramos estadísticas, listas de características, análisis de coste/beneficio, etcétera, mientras que no prestamos atención a la enorme parte subconsciente, emocional y no verbal de la actividad cerebral.

Aunque hay partes conscientes y racionales en la mayoría de decisiones, los marketers deben centrarse primero en apelar a las emociones y necesidades inconscientes del comprador. No siempre es malo incluir detalles factuales, ya que ayudarán a la mente consciente del consumidor a justificar la decisión, pero no espere que desencadenen la venta.

SECCIÓN Uno

Brainfluence en productos y precios

Todo marketer se enfrenta a decisiones sobre cómo estructurar una línea de productos y cómo fijar los precios. Una pequeña diferencia en el precio puede representar una gran diferencia en los beneficios, pero un precio equivocado puede matar las ventas. ¡Por suerte, el neuromarketing tiene mucho que decirnos sobre estos campos tan estrechamente relacionados!

2

El «¡Ay!» que se nos escapa al pagar

Una de las informaciones clave que la neuroeconomía y el neuromarketing nos han proporcionado es que comprar algo puede hacer que se active el centro del dolor del cerebro. Investigadores de las universidades Carnegie Mellon y Stanford entregaron a los sujetos dinero en efectivo, los introdujeron en un aparato de imágenes por resonancia magnética funcional (IRMf) para registrar su actividad cerebral y les ofrecieron diversos artículos, cada uno con un precio. Algunos de esos productos tenían un precio excesivo, otros tenían una buena relación calidad-precio. Los participantes podían decidir comprar o guardarse el dinero. Los investigadores compararon las intenciones de compra, expresadas por los sujetos, los datos del escaneado cerebral y las compras realizadas.¹

Hablé con el profesor George Loewenstein, de la Universidad Carnegie Mellon, después de que se publicara el trabajo y comentó que un aspecto significativo de los resultados fue que los escáneres cerebrales predijeron la conducta de compra casi igual de bien que las intenciones expresadas por los sujetos. En otras palabras, en ausencia de cualquier información sobre lo que el sujeto tenía intención de hacer, ver el escáner cerebral resultaba casi igual de preciso que preguntarle al sujeto qué pensaba hacer.

Loewenstein señaló que, en este experimento, las preguntas sobre las intenciones del sujeto eran claras y era de esperar que las respuestas fueran buenos predictores de la conducta real.

Según Loewenstein, la activación «negativa» producida por el precio es relativa. Es decir, no es sólo la cantidad en dólares; es el contexto de la transacción. Así, se pueden gastar, con muy poco dolor, cientos de dólares en accesorios al comprar un coche, pero una máquina expendedora en la que se introducen 75 centavos y no da nada es muy irritante.

La venta en paquetes minimiza el dolor

Los paquetes de los automóviles de lujo minimizan la activación negativa porque la etiqueta del precio incluye muchos artículos. El consumidor no puede asignar un precio específico a cada componente del paquete (asientos de piel, techo solar, etc.) y, por ello, no puede evaluar lo justo del trato o si la utilidad del accesorio compensa su precio.

Que sea justo cuenta

El coste no es la única variable que causa «dolor». En realidad, es lo justo o injusto del trato lo que provoca la reacción. Presumiblemente, otras partes de una oferta que la hizo parecer injusta causarían una reacción similar a la de un precio demasiado alto.

No siempre hay un único precio «justo» para un producto. Para la mayoría, un precio justo para una taza de café en Starbucks sería, probablemente, más alto que un café comprado en un puesto ambulante. Un famoso estudio del economista Richard Thaler demostró que la gente que está sedienta en la playa pagaría casi el doble por una cerveza en un hotel de veraneo que por la misma bebida en una tienda pequeña y destartalada².

El crédito como analgésico

En términos generales, a Loewenstein no le entusiasmaba usar su trabajo con fines de neuromarketing. Señaló que, desde hacía muchos años, las compañías de tarjetas de crédito han prosperado mientras alentaban a los consumidores a gastar demasiado, explotando los principios que ahora él está descubriendo en sus investigaciones.

El problema es que, para muchos consumidores, la tarjeta de crédito elimina (muy literalmente, desde el punto de vista del cerebro del consumidor) el dolor

de comprar. Sacar dinero de la cartera hace que sopesemos la compra con más cuidado.

Creemos que esto tiene mucho sentido y es totalmente coherente con la conducta en el mundo real. Una tarjeta de crédito reduce el nivel de dolor transfiriendo el coste a un periodo futuro donde se podrá pagar en plazos más pequeños. En consecuencia, una tarjeta de crédito no sólo permite que un consumidor compre algo sin tener realmente el dinero, sino que, además, inclina la balanza cuando el cerebro sopesa el dolor frente al beneficio de la compra. Esto puede ser una mala combinación para los que carecen de disciplina económica.

Brainfluence para llevar: Dolor mínimo, ventas máximas

Es preciso optimizar el precio y el propio producto para minimizar el dolor de pagar. Para empezar, el precio debe ser visto como justo. Si su producto es más caro que otros, tómese el tiempo de explicar por qué es un producto superior.

Si se encuentra en una situación en la que, por el coste o por otras razones, es probable que el precio de un producto cause una reacción de «¡Ay!» en el cliente, vea si puede amortiguar el dolor ofreciendo alguna especie de paquete con artículos complementarios.

Las condiciones de pago y las opciones de crédito también pueden reducir el dolor de pagar. No empuje al consumidor a comprar productos que no se puede permitir, pero incluso los consumidores con dinero sentirán menos dolor si no tienen que hacer un pago inmediato, en efectivo.

3

No venda como un chef de sushi

Me encanta el *sushi*, pero detesto la manera en que en Estados Unidos lo venden en la mayoría de restaurantes, con un precio independiente para cada trocito diminuto. Cada bocado que tomo parece llevar una etiqueta con el precio. «Mmm... no está nada mal. Pero ¿ese bocado valía cinco dólares? ¿De verdad quiero otro?»

Resulta que mi cerebro es normal, por lo menos en relación con mi aversión al modelo de precios del *sushi*. En el capítulo anterior, conocimos a George Loewenstein, profesor de psicología y economía de la Universidad Carnegie Mellon. Otra información surgida de su trabajo es que vender productos de una manera que el consumidor vea cómo aumenta el precio con cada nuevo consumo causa el máximo dolor. No es dolor físico, claro, sino la activación de las mismas zonas cerebrales asociadas con el dolor físico. En una entrevista para *Smart Money*, Loewenstein observaba³:

[Los consumidores] no sopesan la satisfacción presente frente a la satisfacción futura. Experimentan una punzada inmediata de dolor [cuando piensan en cuánto tienen que pagar por algo]. [...]

Esto también explica por qué AOL cambió del servicio de Internet con pago por hora, al pago por mes. Cuando lo hicieron, consiguieron una oleada de suscriptores [...]. ¿Por qué nos gusta pagar previamente o pagar una cuota fija por las cosas? De nuevo, porque atenúa la punzada de dolor. La peor alternativa es cuando pagamos por el *sushi* y estamos pagando por cada una de las piezas. O ver cómo corre el taxímetro; sabemos cuánto nos cuesta cada centímetro del recorrido.

Los marketers lo saben desde hace años y han respondido con ofertas diseñadas para minimizar el dolor asociado a la compra de sus productos. Las opciones de comidas con todo incluido (el típico «menú») son populares en muchos restaurantes. Netflix aplastó a sus competidores en el alquiler de vídeos en parte por su estrategia de precios de «todos los que pueda ver». Los cruceros han subido en popularidad en parte porque ofrecen vacaciones a un precio fijo. En todos los casos, la empresa ofrece un precio único, relativamente atractivo, que elimina el dolor adicional de la experiencia de compra.

Pagar para evitar el dolor

En muchas situaciones, el precio único es, en realidad, más alto que la cantidad que el consumidor habría gastado sumando cada pieza de comida, el alquiler de las películas, etcétera. A pesar de ello, es probable que esa cifra de todo incluido atraiga a muchos consumidores, en particular a aquellos que Loewenstein identificaría como los más sensibles al dolor de comprar.

Brainfluence para llevar: Evite múltiples puntos de dolor

Para minimizar el dolor del consumidor, los marketers siempre deberían procurar evitar que haya múltiples puntos individuales de dolor en el proceso de compra. Obviamente, algunas situaciones hacen que las compras individuales sean inevitables; por ejemplo, una tienda de alimentación no puede ofrecer una compra basada en una suma dada, en lugar de precios por cada producto.

Con todo, muchas situaciones de negocio permitirán una cierta experimentación con el planteamiento del precio único para artículos que se suelen comprar por separado; por ejemplo, una cuota mensual o anual, en lugar de transacciones individuales. Este enfoque de precios más sencillo quizás

aumente no sólo las ventas, sino también los márgenes de beneficio, porque algunas personas estarán dispuestas a pagar algo extra para evitar el dolor.

4

Representar dinero

La idea del *priming* es sencilla, aunque también un poco perturbadora: si exponemos a alguien a determinados estímulos sutiles, podemos afectar su conducta posterior, aunque esa persona sea totalmente inconsciente tanto de esa influencia como de sus cambios de conducta. Las imágenes relacionadas con el dinero están entre las formas más potentes de *priming*.

La psicóloga Kathleen Vohs ha estudiado este tema exhaustivamente y ha descubierto que al suministrar a los sujetos ideas relacionadas con el dinero aumentan las conductas egoístas. Por ejemplo, sus colegas y ella hicieron que los estudiantes leyeran un ensayo que mencionaba el dinero o se sentarían ante un cartel con imágenes de diferentes tipos de moneda.

A los sujetos que habían recibido estímulos de dinero les costó un 70 por ciento más de tiempo pedir ayuda para solucionar un problema difícil, y pasaron sólo la mitad de tiempo ayudando a otra persona necesitada de ayuda (la cual, sin que el sujeto lo supiera, era parte del experimento).

Los sujetos expuestos al estímulo del dinero también preferían trabajar solos y elegían actividades de ocio solitarias, en comparación con los que no lo habían sido. Incluso se sentaban más lejos unos de otros cuando colocaban las sillas para charlar con otro sujeto.

Vohs llega a la conclusión de que las ideas relacionadas con el dinero, incluso si son sutiles, cambian nuestro esquema mental: no queremos depender de los demás, ni que los demás dependan de nosotros.

Este trabajo tiene implicaciones interesantes para los publicitarios que, con frecuencia, usan temas de dinero en sus anuncios. Grandes ahorros, mayores rendimientos de la inversión, visiones de un retiro próspero, contenedores de dinero que van desde las huchas hasta las cámaras acorazadas de los bancos...

los anuncios están llenos de estas imágenes. La mayoría de ellos apelan al interés egoísta del espectador, así que cualquier *priming* encaja en el propósito del anuncio. Está claro que una compañía de fondos mutuos que pregona un rendimiento superior y muestra a unos jubilados de aspecto próspero quiere apelar al interés propio del consumidor; la empresa confía en que estas imágenes seducirán lo bastante al espectador como para que les transfiera sus fondos.

Sin embargo, las imágenes publicitarias relacionadas con el dinero son omnipresentes en otros tipos de anuncios, y no todas apelan a intereses egoístas. Muchos anuncios en prensa, televisión, incluso en anuncios en tiendas parecen hacer hincapié en el ahorro. ¿Acaso es que los publicitarios que aconsejan «Ahorra dinero en los regalos para mamá» están cavando su propia fosa al alimentar sutilmente a los posibles compradores de regalos con sentimientos egoístas?

Los publicitarios que deberían ser especialmente cautos al referirse al dinero son los que quieren apelar a lo que el espectador siente hacia otros. Llenar a los espectadores de sentimientos de calidez y del deseo de agradar a alguien, y luego recordarles ese asunto del dinero, podría resultar contraproducente.

En realidad, se trata, claro, de buscar un equilibrio. Con frecuencia, los buenos vendedores plantean la venta usando sentimientos y emociones y luego cierran el trato con un incentivo económico que tiene plazo de caducidad. Si alguna vez ha presenciado una presentación de ventas de una propiedad compartida, reconocerá la técnica. Una gran parte de la presentación tiene el propósito de evocar sentimientos cálidos sobre el tiempo libre, un tiempo de calidad con la familia y los amigos, etcétera, pero, conforme se acerca el cierre, siempre aparece un incentivo económico. Una financiación especial que sólo está disponible hoy, una reducción de precios que dura 48 horas, y así sucesivamente. Este planteamiento es sin duda eficaz. Si el atractivo es principalmente de índole emocional, el publicitario debe decidir si introducir la cuestión del dinero y cómo hacerlo.

Sin dinero a la vista

Piense en la prolongada campaña de «Un diamante es para siempre». Es un buen ejemplo de una publicidad que evita escrupulosamente introducir referencias al dinero. Sus anuncios apuntan al mercado de los regalos de lujo. No puede decirse que gastar grandes cantidades de dinero para darle a alguien un trozo pulido de carbón, cuyo valor está determinado por la escasez forzada por los cárteles, sea una idea que apele al propio interés de alguien.

Esta eficaz campaña publicitaria es una presentación de ventas puramente emocional que quedaría arruinada si se usara una frase como, por ejemplo, «¡Descuentos especiales en diciembre!» En los anuncios se evita, incluso, hablar del valor de los diamantes como inversión.

Lecciones de restaurante

Hasta un simple símbolo precediendo el precio puede marcar la diferencia. Un estudio realizado en Cornell examinó varias técnicas corrientes en la manera de mostrar los precios en los restaurantes:

Numérica, con el signo del dólar: \$12.00

Numérica, sin el signo del dólar ni decimales: 12

Con letras: Doce dólares

Los investigadores suponían que los precios escritos con letras serían los que darían mejores resultados, pero descubrieron que los clientes que veían los precios en números (sin el símbolo del dólar ni decimales) gastaban bastante más que los de los otros dos grupos. Cuando vaya a un restaurante y vea que en el menú los precios bajos están presentados así, sabrá que están al día de las mejores prácticas de neuromarketing⁴.

Brainfluence para llevar: Use sabiamente las referencias al dinero

Use los símbolos monetarios en los anuncios de los productos que concuerden con sentimientos egoístas; productos que ofrecen independencia económica, por ejemplo, o incluso una compra por puro capricho, como un coche deportivo.

Para las campañas centradas en dar y en pensar en los demás, como regalos, peticiones para organizaciones sin ánimo de lucro, etcétera, quizá convendría que los publicitarios fueran un poco cautos y, probablemente, evitaran introducir imagería económica.

¡Levad anclas!

Veamos una situación: decide aventurarse en una tienda de teléfonos móviles (pese a que es reacio a enfrentarse a un número desconcertante de teléfonos, opciones, planes y precios que le confunden). Como suele suceder, verá que tiene que esperar un rato para que le atienda un vendedor. La recepcionista le entrega una tarjeta con un enorme «97» impreso y le dice: «Sólo serán unos minutos. Llamaremos su número, noventa y siete, cuando haya un vendedor que pueda atenderlo». Ve que en una gran pantalla digital hay un «94». Ve como pasa a 95 y luego a 96 y, finalmente, llega a 97. La recepcionista dice: «Número noventa y siete, por favor», y acude un vendedor para atenderlo. No le dio importancia a la ordenación numérica de los clientes, pero es posible que la tienda tenga un motivo oculto: podrían estar manipulando el precio que usted iba a pagar. ¿Suena absurdo? Siga leyendo...

Cuando un consumidor contempla una oferta, un elemento clave en la decisión de aceptarla o rechazarla es si parece ser un buen trato o no. Sabemos que el dolor de la compra —la activación del centro del dolor en el cerebro cuando pagamos una compra— aumenta cuando el precio parece demasiado alto. Pero ¿cómo funciona la ecuación del valor? La respuesta es el *anclaje*; normalmente tenemos un precio ancla para diferentes productos (digamos 2 dólares para una taza de café en el café del barrio) que luego usamos para juzgar su valor relativo. Suena bastante simple, pero en realidad no lo es. Algunos precios de anclaje son más «fijos» que otros; hay factores sin relación alguna que pueden afectar a esos puntos de anclaje. Cuanto mejor comprendan los marketers cómo funciona ese anclaje, mejores y más creativas estrategias de precios podrán crear.

Gasolina: Un ancla a la deriva

Empecemos por ver un precio que normalmente no es fijo, una situación con la que la mayoría tenemos que vérnoslas cada día: los fluctuantes precios de la gasolina. En Estados Unidos, hemos visto elevarse los precios por encima de los cuatro dólares el galón (3,78 litros); no es muy alto según los estándares mundiales, pero es un nuevo umbral para los estadounidenses. La primera vez que vi el número «4» junto al precio, estoy seguro de que mi cerebro acusó el dolor. Apenas acababa de acostumbrarme a pagar 3 dólares por galón. Pero, al cabo de poco tiempo, había reajustado el anclaje. Los precios de 4 dólares ya no eran excepcionales y, si hubiera estado viendo precios de 4,29 dólares, un precio de 4,09 me habría parecido un buen trato. Si veía una gasolinera que ofrecía un precio de 3,99 dólares —un precio que sólo unos meses antes me habría parecido escandalosamente alto—, me habría costado mucho no parar para aprovechar la «ganga». Por supuesto, la gasolina es un producto único; damos por sentado que el precio variará, y tenemos una información constante sobre los precios actuales cuando vemos los letreros de las estaciones de servicio. En el caso de este producto, estamos estableciendo nuevos anclajes constantemente.

Los precios de la propiedad inmobiliaria

Otros artículos tienen unos puntos de anclaje más fijos. En *Predictably Irrational*, Dan Ariely describe unos estudios de Uri Simonsohn, de la Universidad de Pensilvania, y George Loewenstein, de la Carnegie Mellon, mostrando que se necesita alrededor de un año después de un traslado para que los compradores de una vivienda se adapten a las tarifas de un nuevo mercado, con unos precios de las propiedades más altos o más bajos. Las personas que se trasladaban y compraban una nueva vivienda inmediatamente tendían a gastar en ella la misma cantidad que habían gastado antes, incluso si eso significaba comprar algo mucho más grande o mucho más pequeño que lo que tenían antes⁵.

Productos menos familiares

Pero ¿qué hay de los artículos para los que tenemos unos anclajes más indefinidos? Cada día nos llega información sobre el precio de la gasolina y, si somos propietarios de una vivienda, es probable que nos informemos sobre las ventas de otras propiedades comparables para calibrar el nivel de nuestro patrimonio. Los productos que no nos son familiares o que compramos raramente pueden establecer un punto de anclaje cuando empezamos a pensar en adquirirlos. Si decidimos comprar una televisión con una pantalla grande, puede que encontremos una que nos guste, en una circular de Best Buy, por 1.000 dólares. Quizá no la compremos, pero según Ariely, ese se convierte en el precio ancla que nos sirve para contrastar otras ofertas.

Anclajes irracionales

Aquí es donde los precios de anclaje se ponen raros; y *raro* no es una palabra que use a la ligera cuando hablo de las manías del cerebro humano. Hasta aquí, había una estructura perfectamente lógica sustentando el proceso de anclaje del cerebro. Pero el estudio realizado por Ariely mostró que hacer que el sujeto pensara en un número aleatorio —en este caso, las dos últimas cifras del número de la Seguridad Social— afectaba al precio que estaba dispuesto a pagar por diversos artículos. Un número aleatorio más alto llevaba a unos precios más altos.

La tabla 5.1 recoge una serie de datos del experimento de Ariely. Se trata de los precios que los sujetos pagarían por un teclado inalámbrico.

Tabla 5.1 Efecto <i>priming</i> de un número en lo aceptable de un precio	
Dígitos de la Seguridad Social	Precio del teclado
00-19	16,09 \$
20-39	26,92 \$

40-59	29,27 \$
60-79	34,55 \$
80-99	55,64 \$

Para un producto poco familiar como un teclado inalámbrico, el número al azar que los sujetos pensaban acababa afectando al precio que decían que pagarían. En este grupo de datos, la correlación entre los números de la Seguridad Social y los precios era asombrosa (para mí, por lo menos) ¡.52! (Antes de que empiece a colgar carteles con números altos por toda la tienda, tenga en cuenta que, como sucede con muchos de los hábiles experimentos de Ariely, este usó sujetos que respondían a un cuestionario, no que compraban de verdad un producto).

Prefijar un anclaje

Otros experimentos de Ariely muestran que se podrían prefijar anclajes para artículos con los que no estamos familiarizados; en ese caso, el pago por escuchar un sonido molesto. Un cuestionario que incluía: «¿Estaría dispuesto a escuchar este sonido de nuevo por 0,10 dólares?» suscitó menos ofertas que las presentadas por otros sujetos a los que se les hacía la misma pregunta, pero con un precio de 0,90 dólares.

Brainfluence para llevar: ¡Cuidado con dónde echa el ancla!

No es nada nuevo para los marketers que los clientes quizá tengan expectativas específicas respecto al precio de un producto o categoría de producto. Si podemos situar un producto en esa categoría con un precio menor del esperado,

eso debería ser una oferta atractiva. Si nuestro producto tiene un precio más alto, es importante separarlo todo lo posible de otros productos con precios más bajos.

El problema más interesante es cómo tratar con productos nuevos para los cuales el consumidor no tiene un precio de anclaje claramente establecido. La investigación de Ariely muestra que los precios de anclaje para esos productos tienen una vida corta, y los especialistas en marketing harían bien en evitar establecer, sin darse cuenta, un precio de anclaje bajo. Si se puede fijar un precio de anclaje alto, entonces las ofertas con precios más bajos serán atractivas para el consumidor.

La introducción del iPhone de Apple es un buen ejemplo de cómo usar el precio de anclaje para que la demanda siga siendo alta. Cuando lanzaron el iPhone, tenía un precio de entre 499 y 599 dólares, fijando el anclaje inicial para lo que aquel producto único debería costar. Para dolor de los primeros compradores, Apple redujo el precio en 200 dólares después de sólo unos meses, creando lo que parecía una ganga y estimulando las ventas. Cuando introdujeron el iPhone 3G, el precio era de sólo 199 dólares, y vendieron un millón de teléfonos en tres días.

Hay muchas razones para que los marketers ofrezcan, inicialmente, un precio alto. Una de ellas es utilizar la curva de la demanda; es decir, pedir un precio alto a la parte del mercado dispuesta a pagarlo, y luego reducirlo para llegar a un número mayor de usuarios. Un beneficio clave de esta estrategia aplicada a nuevos productos es que se establece un precio de anclaje alto en la mente del consumidor, haciendo que cada reducción posterior se convierta en una ganga mayor.

Anclajes disparatados

¿Pueden los marketers sacar provecho de una fijación de precios de anclaje irracional? ¿Pedir a los usuarios que hacen cola en un restaurante de comida rápida que piensen en un número entre 90 y 99 hará que estén dispuestos a pagar más por una hamburguesa en la caja? Aunque el trabajo de Ariely propone que esta clase de efecto de anclaje irracional podría existir, yo no recomendaría elaborar una estrategia de marketing basándose en esas técnicas. Pero, por

supuesto, siéntase libre de hacerlo, si quiere.

Infomerciales (o televenta) y precios de anclaje

Un grupo de marketers que parece comprender implícitamente los precios de anclaje son los creadores de infomerciales de éxito. Casi todos ellos buscan establecer un precio de anclaje alto para su producto, por lo general único o desconocido. Empiezan diciendo cosas como la siguiente: «En los grandes almacenes esta clase de producto cuesta 200 dólares...»; luego hacen una oferta a un precio más bajo. Normalmente, pasan a añadir productos de regalo en la oferta, haciendo que el nuevo precio de anclaje de su oferta («¡Sólo 59,99 dólares más gastos de envío!») tenga un aspecto cada vez mejor. Al final de la presentación, el precio de oferta no sólo es mucho más bajo que el de anclaje inicial, sino que la propia oferta se ha ampliado para incluir muchos más productos. (Uno de estos anuncios, al concluir, rebajó el precio en 5 dólares para «los que llamen en los próximos 20 minutos»); otra explotación adicional de una comparación favorable con un anclaje previamente establecido).

Los marketers de todo tipo harían bien en estudiar las técnicas de los que practican la venta directa con éxito. Estos viven o mueren según el éxito que tengan sus anuncios, catálogos o páginas web, y si ve una oferta repetida una y otra vez, puede estar seguro de que da resultado.

6

Vino, precios y expectativas

En un campo tan subjetivo como la cata de vinos, es fácil creer que lo que los bebedores dicen sobre un vino está influenciado por lo que saben sobre él. (O por lo que *creen* que saben). Sin embargo, sería una sorpresa descubrir que el vino que pensamos que es más caro *sí que sabe* mejor en el nivel más fundamental de percepción. Los investigadores de la Universidad de Stanford y del Caltech (Instituto de Tecnología de California) demostraron que el cerebro experimenta más placer cuando pensamos que estamos bebiendo un vino de 45 dólares en lugar de una botella de 5 dólares, incluso cuando, en realidad, se trata del mismo brebaje barato⁶.

Lo importante de estos descubrimientos es que esas personas no están haciendo trampas en un estudio; es decir, no dicen que un vino sabe mejor porque saben que es más caro y no quieren parecer tontos. En realidad, en su experiencia es un vino con mejor sabor.

En realidad, el precio (o lo que los sujetos pensaban que era el precio) cambió su experiencia del producto. Baba Shiv y sus compañeros investigadores monitorizaron la actividad cerebral usando IRMf mientras los sujetos probaban el vino para observar cómo reaccionaba su cerebro con cada sorbo.

El vino no es el único producto que se ve afectado por el precio. En otro experimento, Shiv mostró que los que pagaron más por una bebida energética solucionaron, con mayor rapidez, de verdad, unos puzles que los que la habían comprado en una tienda de descuento. El precio más alto hacía que la bebida fuera más estimulante.

Otro estudio mostró que un 85 por ciento de los sujetos a los que se les dio un placebo para calmar el dolor dijeron que ese dolor se había reducido, cuando les dijeron que la pastilla costaba 2,5 dólares por dosis; cuando les dijeron que

costaba 10 centavos, sólo un 61 por ciento dijeron que el dolor se había atenuado. Las pastillas no contenían, claro, ningún ingrediente activo⁷.

Aquí, los marketers se enfrentan a un dilema; por un lado, sabemos que el dolor de pagar entra en juego cuando percibimos que un producto tiene un precio excesivo, lo cual hace que sea menos probable que lo compremos. Pero ahora tenemos múltiples estudios que muestran que disfrutamos más de un producto cuanto más pagamos por él. ¿Cómo podría un marketer determinar el precio acertado?

No creo que estas reacciones neuronales a los precios estén necesariamente en conflicto. Si se hubiera enviado a los bebedores de vino del estudio de la Universidad de Stanford y el Caltech al supermercado para comprar una botella de vino, de camino al laboratorio sin duda habrían sentido el dolor de pagar demasiado por ella. A menos que fueran amantes del vino, es probable que hubieran elegido una botella menos cara. (Hay otros factores que también podrían influir en el proceso de selección. ¿Los investigadores verían la botella elegida? Si era demasiado barata, ¿pensarían que el sujeto no sabía nada de vinos? ¿Elegir una botella cara a ciegas haría que el sujeto pareciera un esnob o un manirroto?) El aumento de placer producido por un precio más alto se produce *después* de la compra y el consumo, así que los marketers se enfrentan al mismo problema que siempre han tenido; fijar un precio que el consumidor acepte y que rinda una combinación adecuada de margen de beneficio y total de ingresos.

Brainfluence para llevar: Tenga cuidado con los descuentos

Lo que sí indica todo esto es que los marketers deben comprender que el precio es una parte importante de la experiencia para un producto de calidad o una marca de lujo. No es nada nuevo; hemos visto marcas, antes orgullosas, destruidas por un exceso de distribución y unos descuentos generalizados. Y ni siquiera es el precio que paga el cliente; los sujetos del estudio no pagaron nada

por el vino que probaron, pero aun así afirmaron que el vino caro sabía mejor.

El consumidor debe creer que un producto tiene un precio de un cierto nivel para que el efecto actúe en el cerebro. Si alguien me da una botella de vino de 100 dólares, sin ninguna duda lo probaré como tal. Si encuentro la misma botella en la tienda con un precio erróneo y la compro por 10 dólares, es probable que, para mí, siga siendo un vino de 100 dólares (y, además, habré reducido enormemente el dolor por la compra).

Pero si encuentro una caja del mismo vino, a 10 dólares, con un letrero que diga «¡Gran rebaja; ahorre 90 dólares la botella!», me inundará el escepticismo. ¿Es que esa cosecha no fue buena? ¿La tienda almacenó unas cuantas cajas junto a la caldera y descubrió que se habían estropeado? ¿Acaso Robert Parker o algún otro experto en vinos hizo una crítica horrible? Estoy seguro de que estas dudas reducirían el valor del vino percibido por mi cerebro. Si se anunciaba el vino con «un nuevo precio más bajo» de 10 dólares, mi cerebro estaría todavía más seguro de que no sabía igual que una botella de vino de 100 dólares.

No hay un camino fácil para dar con un delicado equilibrio en el acto de fijar el precio del producto lo bastante alto para atraer, pero lo bastante bajo para vender en volumen. Mi consejo es fijar el precio de modo adecuado para el mercado objetivo y ser conscientes de que los descuentos pueden reducir la calidad de la experiencia del cliente. Esto no significa que los descuentos o los precios bajos estén mal; también tienen un poderoso efecto en los consumidores.

La mayoría de consumidores no tendrán ningún problema para decidir si el mejor sabor (real o percibido) de una botella de vino más cara justifica la diferencia de precio. Por esta razón, hasta ahora, se han vendido cientos de millones de botellas del vino de 2 dólares, mientras que las botellas de 100 dólares acumulan polvo en las estanterías.

Sea preciso con los precios

En mis tiempos de experto en la venta por catálogo, solía poner a los productos un precio justo por debajo de la siguiente decena. Así, por ejemplo, un artículo barato podía valer 9,97 dólares, en lugar de 10 dólares, y otro más caro podía ser de 499 dólares, o incluso 499,99 dólares, en lugar de 500 dólares.

Este planteamiento se basaba en un par de supuestos. Primero, pensaba que, probablemente, había algo deseable en ofrecer un precio de, digamos, «nueve dólares y equis céntimos» frente a otro de «diez dólares». Pensaba que, aunque la diferencia era de sólo unos céntimos, algunos consumidores percibirían que el precio de 9,97 dólares ofrecía un ahorro más sustancial.

En segundo lugar, observé que las grandes empresas, como Sears, que se podían permitir poner a prueba todo tipo de opciones de precios y que, sin duda, lo hacían con frecuencia, tendían a mantenerse fieles al planteamiento de «justo por debajo de la siguiente decena». Resulta que tenía razón, pero por las razones equivocadas. Los nuevos estudios nos indican las razones de que los consumidores respondan mejor a un precio de 499 dólares que a otro de 500 dólares, y tienen más que ver con la aparente precisión del número que con el precio más bajo.

Chris Janiszewski y Dan Uy, profesores de marketing de la Universidad de Florida, hicieron pruebas sobre cómo reaccionamos a los precios en un ambiente de subastas, dando a los grupos de compradores tres precios de salida diferentes:

- 4.988 \$
- 5.000 \$
- 5.012 \$

Aunque, con fines prácticos, estos precios pueden ser esencialmente idénticos, cuando los investigadores les pidieron a los compradores que calcularan el precio al mayor del artículo, el grupo que tenía el precio de 5.000 dólares calculó una cifra mucho más baja. Ese grupo no sólo se alejó más del precio de anclaje, sino que también tendió a calcular el precio al mayor como un número redondo.

Janiszewski y Uy atribuyeron el fenómeno a nuestra creación de una vara de medir mental basada en el precio inicial. Si pensamos que una tostadora de 20 dólares tiene un precio excesivo, calculamos que podría valer 19 o 18 dólares. Para el mismo artículo, con un precio de 19,95 dólares, nuestra vara de medir es más precisa, así que se nos ocurren precios como 19,75 o 19,50 dólares⁸.

Otro estudio revisó el precio de las viviendas y descubrió que los vendedores que ofrecían su casa a un precio no redondo, como 494.500 dólares, la vendían a un precio más cerca del precio de salida que los que le ponían un precio redondo, como 500.000 dólares. Curiosamente, además las casas con un precio redondo perdían más valor conforme envejecían en el mercado⁹.

Brainfluence para llevar: Use un precio preciso

Según estos descubrimientos, parece que me habría ido igual de bien vender un producto de 499 dólares a 502,50 dólares; la clave es evitar ese temido número redondo de 500 dólares, que entraña una falta de precisión y que hace que los consumidores se pregunten si 400 dólares es un precio más apropiado.

Sigo pensando que, cuando se trata de la decisión del comprador, podría haber un pequeño sesgo hacia el número algo más bajo que hacia el que es ligeramente más alto, pero los investigadores no investigaron eso directamente. Otro campo al que le vendrían bien más estudios es comparar precios precisos con precios minimalistas como el escueto «19» (sin símbolo monetario ni decimales), como el que se podría encontrar en el menú de un restaurante.

Este trabajo debería darle a los marketers la munición que necesitan para desechar las peticiones para unos precios simplificados. Recuerdo advertencias frecuentes, en el pasado, sobre que «A nadie le engaña un precio que es un céntimo más barato; no lo compliquemos y carguemos un número exacto».

Puede que a nadie le engañe el precio más preciso, pero quizás atribuyamos un valor más alto al producto mismo.

Productos señuelo y precios

¿Necesita vender más de un producto o servicio? Le propongo una idea que parece ilógica: ofrezca a sus clientes un producto o servicio parecido, pero inferior, más o menos al mismo precio. Aunque es improbable que lleguen a comprar el artículo menos atractivo, puede que vea un salto en las ventas del producto que está tratando de vender.

Veamos un ejemplo del mundo real. La última vez que necesité gel de afeitar, me encontré frente a toda una estantería llena de opciones. Geles y espumas, con variantes como «Piel sensible», «Aloe», «Limpiadora» y muchas más, llenaban los estantes. Mientras permanecía desconcertado por tantas opciones, observé un bote más alto del gel «Advanced», entre la jungla de productos para el afeitado. Era idéntico a otros de «Advanced», pero unos centímetros más alto y tenía unos 50 gramos más de producto. Y lo mejor de todo era que parecía tener el mismo precio que los envases más pequeños.

Estudié los envases unos segundos más para estar seguro de no pasar nada por alto. No, no pasaba nada por alto; el mismo producto, el mismo diseño del envase, el mismo precio, pero un 20 por ciento más del producto. Mi confusión desapareció. No tenía ni idea de cómo el gel de afeitar podía ser «Advanced» (avanzado) ni cómo se podría comparar con el «Aloe», pero cogí el bote más grande, rebusqué un poco, encontré otro bote al fondo y me encaminé a la caja con los dos. ¿Cómo se convirtió, tan rápidamente, la perplejidad del comprador en una compra mayor de la prevista? La respuesta es: marketing señuelo. En este caso, el señuelo no era intencionado, pero hay muchas maneras en que los marketers pueden usar la técnica para llevar a los consumidores a tomar una decisión.

En el exhibidor de los geles de afeitar, la inclusión del bote más grande fue

una casualidad; les quedaban unos cuantos de una promoción anterior. Pero el principio funcionó de maravilla. En este caso, los señuelos eran los botes de tamaño regular. En cuanto vi un *producto casi idéntico con una relación calidad precio mejor*, ese producto se destacó como la elección acertada.

La *relatividad* es el elemento clave en el marketing señuelo. Nuestro cerebro no es bueno juzgando valores absolutos, pero siempre está dispuesto a *comparar* valores y beneficios. Cuando se usa proactivamente, un producto u oferta señuelo puede hacer que otro parezca tener una mejor relación calidad-precio.

En *Predictably Irrational*, Dan Ariely describe un experimento hecho usando ofertas de suscripción a una revista. Como la mayoría de experimentos de este autor, este también es engañosamente simple. Dos grupos de sujetos vieron una de estas dos ofertas para suscribirse a *The Economist*¹⁰:

Oferta A

- 59 \$. Suscripción sólo a Internet (elegida por 68).
- 125 \$. Suscripción a Internet y a la versión impresa (elegida por 32).
- Ingresos previstos: 8.012 \$.

Oferta B

- 59 \$. Suscripción sólo a Internet (elegida por 16).
- 125 \$ Suscripción sólo a la versión impresa (0 elecciones).
- 125 \$ Suscripción a Internet y a la versión impresa (elegida por 84).
- Ingresos previstos: 11.444 \$.

Dediquemos unos momentos a observar este sorprendente resultado. Las dos ofertas son iguales, con la excepción de que B incluye la opción de «sólo versión impresa».

Pese a que nadie eligió esa opción poco atractiva, su efecto fue espectacular; un 62 por ciento más de sujetos escogió la oferta combinada de Internet y versión impresa, y los ingresos previstos aumentaron en un 43 por ciento. La

oferta con sólo la forma impresa era el señuelo y servía para hacer que la oferta combinada pareciera tener una mejor relación calidad-precio. Aunque es cierto que la prueba de Ariely hacía que los sujetos eligieran sin concluir realmente el trato con una tarjeta de crédito, está claro que el señuelo hizo que la oferta combinada pareciera más atractiva.

Cómo funcionan los señuelos

Según Ariely, los señuelos cambian la conducta cuando un sujeto está eligiendo entre alternativas que son, más o menos, igualmente atractivas. Nos da el ejemplo de elegir entre un viaje a Roma y otro a París; ambos incluyen el desayuno. Se podría esperar un proceso de toma de decisión lento, con un reparto más o menos igual entre las dos alternativas. Ariely propone que la introducción de un señuelo, un viaje a Roma, sin desayuno incluido, haría que la opción original a Roma resultara más atractiva y que, dadas las opciones, el viaje a Roma con desayuno incluido derrotaría fácilmente al viaje similar a París.

Volviendo al tema del gel de afeitado, si una tienda recibiera un envío de botes promocionales con un 20 por ciento más de producto, su primera reacción podría ser retirar los botes normales de la estantería hasta que las existencias promocionales se agotaran. ¿Qué consumidor sería tan tonto como para comprar el bote pequeño cuando el más grande tenía el mismo precio?

No obstante, según la lógica del marketing con señuelo, el establecimiento haría bien en dejar unos cuantos botes pequeños en el estante, junto a los más grandes. Por ilógico que parezca, es probable que la presencia de algunos botes pequeños aumentara las ventas de los envases promocionales, llegando, incluso, a quitarles cuota de mercado a productos competidores que, desde el principio, tenían un tamaño mayor.

Los señuelos en la propiedad inmobiliaria

He comprado varias casas y he visto que los agentes de la propiedad suelen organizar un recorrido por varias de la misma categoría de precios, dejando la más deseable para el final. Esto me parece otra forma de marketing con señuelo; en particular cuando la penúltima casa sale perdiendo en la comparación con la que el agente confía en vendernos (por ejemplo, tiene el mismo precio, pero necesita más reparaciones).

Ariely dice que esto tendrá la máxima eficacia cuando la comparación es entre casas superficialmente similares; por ejemplo entre casas de dos plantas, de estilo colonial, con el mismo número de dormitorios. Comprar una casa es un proceso complicado, arriesgado y caro, y lograr que el comprador o compradora tome una decisión —incluso cuando saben que es necesario— puede resultar difícil. Los agentes inmobiliarios hábiles son conscientes de que las comparaciones son una parte clave del proceso del comprador y de que seleccionar las casas acertadas para visitarlas es una parte fundamental para avanzar hacia la decisión.

La evidencia del escaneado cerebral

Un estudio utilizó el escaneado por IRMf para ver qué sucede en nuestro cerebro cuando tratamos de elegir entre opciones. Los investigadores descubrieron que escoger entre dos opciones igualmente atractivas hacía que los sujetos mostraran irritación, debido a la dificultad de elegir. Pero, cuando se les ofrecía una opción menos atractiva, el proceso de elección se hacía más fácil y agradable¹¹.

Brainfluence para llevar: Pruebe con un señuelo «no tan bueno» para impulsar su producto principal

No definiendo ninguna técnica que lleve al consumidor a comprar algo que no quiere ni necesita. No obstante, a veces, a los consumidores les cuesta decidirse

entre alternativas. Para comprar el producto que necesitan, requieren un empujoncito en una dirección u otra. Por ejemplo, no hay duda de que yo iba a comprar un gel de afeitar en aquella tienda, pero el señuelo no intencionado me llevó a tomar una decisión y seguir adelante más rápidamente que si hubiera pasado unos cuantos minutos más sopesando las importantes cuestiones de gel frente a espuma, aloe frente a piel sensible, tamaño más barato frente a tamaño grande y caro, etcétera. Los señuelos de tamaño normal me empujaron hacia el bote grande al mismo precio y el trato quedó cerrado.

Cuando crean sus ofertas de producto, la mayoría de empresas tratan de crear las ofertas mejores y más atractivas que pueden; una práctica que comparto plenamente. Pero, a veces, añadir una oferta menos atractiva a la mezcla hará que se cierren más acuerdos con las ofertas mejores sin que sea una desventaja de ningún tipo para el consumidor. Así pues, la próxima vez que cree sus paquetes de «bueno, mejor y óptimo», piense en incluir otro «no tan bueno» que se parezca (pero que no sea tan bueno) a aquel por el que le gustaría que la gente sintiera más interés. Si eso aumenta las ventas de ese artículo, sabrá que su señuelo funciona.

¿Y si llegamos a un compromiso?

Cuando los marketers planean la oferta de los productos de una empresa, suelen tratar de hacerlo del modo más lógico posible. Puede que ofrezcan varios niveles de un mismo producto: una versión desnuda, básica; otra versión mejor, con más capacidad y, quizás, una tercera versión que es «la mejor». Normalmente, se les asignan precios de niveles bastante diferentes, basados en parte, probablemente, en los relativos costes de fabricación de los productos.

En el capítulo anterior veíamos cómo una estrategia de precios en apariencia absurda —es decir, dar a un producto inferior un precio igual o casi igual al de un producto mejor— podía aumentar las ventas de este. (En este caso, el producto inferior es el señuelo).

Veamos ahora un tipo diferente de señuelo: un nuevo producto de gama alta que, aunque venda poco, puede potenciar las ventas del siguiente producto de la línea.

En un momento dado, el detallista Williams-Sonoma ofreció un aparato para hacer pan por 275 dólares. Más tarde, incorporó una versión de gran capacidad un 50 por ciento más cara. No vendieron muchos aparatos del modelo más caro, pero las ventas del más barato se doblaron¹².

¿Qué había pasado? Dicho sencillamente, al introducir la máquina más cara, la que antes era la más cara aparecía como una solución de compromiso, una elección intermedia. Los compradores ya no estaban gastando demasiado en el «Cadillac» de la línea, sino que tomaban una decisión sensata y práctica. Antes de que el detallista añadiera la máquina de hacer pan más cara, los consumidores quizá se hubieran conformado con un aparato de un precio todavía más bajo o, tal vez, no hubieran comprado ninguno.

En un experimento de la Universidad de Stanford se pidió a un grupo de

usuarios que eligieran entre dos cámaras, una con más prestaciones que la otra. Un segundo grupo eligió entre tres cámaras, que incluían las otras dos, más un modelo de gama incluso más alta.

El primer grupo dividió su compra al 50/50 entre los dos modelos. Pero, en el segundo grupo, se vendieron menos de la cámara más barata y más de la segunda. Añadir el modelo muy caro, hizo que la segunda cámara pareciera una elección razonable¹³.

Brainfluence para llevar: Añadir un producto de gama alta

Desde un punto de vista práctico, esto significa que, si tenemos un producto sólido en lo más alto de nuestra línea, podemos *aumentar sus ventas* añadiendo otro producto con un precio todavía más alto, por encima de él.

Podría suceder, claro, que el mercado apoyara el nuevo producto por sus propios méritos. Si eso sucede, quizás introducir otro producto de calidad incluso superior y más caro aumentara los ingresos. Pero, aun si el nuevo producto de gama alta no generara unas ventas espectaculares, tal vez viéramos que potenciaba las del segundo mejor o las de los de gama media.

Por supuesto, hay unas cuantas salvedades. En primer lugar, puede que el consumidor no esté comparando sólo entre productos nuestros; quizá también preste atención a las ofertas de la competencia. En segundo lugar, debería evitar presentar demasiadas variaciones de productos. Los estudios demuestran que tener demasiado donde elegir reduce las ventas, debido a una especie de parálisis de la capacidad de análisis.

Señuelos en los restaurantes

Un sector donde se usan regularmente (y con éxito) productos señuelo es en el de la restauración. El caro combinado de *filet mignon* y langosta que encabeza el

menú es, probablemente, más eficaz para hacer que los otros platos parezcan razonables que para generar pedidos por sí mismo. De forma parecida, el cabernet sauvignon de 100 dólares de la lista de vinos hace que una botella de 35 dólares parezca una categoría aceptable comparada con esos vinos de 20 dólares del final de la lista.

10

Reduzca las opciones; aumente las ventas

A los consumidores debe de gustarles que haya mucho donde elegir. ¿Por qué, si no, habría cientos de marcas y variantes de champú en un típico estante de supermercado? En realidad, hace años que se sabe que *demasiado donde elegir reduce las compras del consumidor*.

Un estudio de la Universidad de Columbia comparó la conducta del consumidor cuando se enfrentaba a dos selecciones de 6 o de 24 mermeladas *gourmet* en una tienda de nivel alto. Ciertamente, la selección más amplia hacía que más clientes se detuvieran y miraran; un 60 por ciento se detuvieron a mirar, frente a un 40 por ciento en el caso de la selección más limitada. Lo interesante, sin embargo, fue la conducta de compra. Mientras que un 30 por ciento de los consumidores enfrentados a una selección limitada hicieron una compra, sólo un 3 por ciento de los que miraron la selección amplia compraron algo¹⁴.

El resultado es asombroso; la selección pequeña vendía diez veces más que la grande.

La fatiga de elegir

Estudios adicionales muestran que elegir cansa el cerebro del que elige y puede hacer que la elección subsiguiente sea más difícil¹⁵.

Uno de los estudios, realizado por Ned Augenblick y Scott Nicholson, de la Universidad de Stanford, analizó los patrones de votación de un condado de California. Averiguaron que cuanto más abajo aparece un nombre en la papeleta,

más probable es que el votante no tome ninguna decisión o que opte por la vía rápida y elija la primera opción. El proceso de recorrer toda la papeleta tomando decisiones hacía que los votantes buscaran una salida fácil según avanzaban¹⁶.

Es probable que todos hayamos experimentado lo mismo cuando completamos encuestas *online*. Empezamos prestando mucha atención a las preguntas y opciones, pero si el proceso comienza a extenderse por múltiples pantallas, nuestra diligencia decae.

Reducir las opciones da resultado en el mundo real. Walmart retiró dos marcas de mantequilla de cacahuete y vio que las ventas de esa categoría subían. Del mismo modo, Procter & Gamble redujo la gama de productos para el cuidado de la piel que ofrecía un detallista, y las ventas de los productos restantes aumentaron. Los clientes dijeron que la selección de productos parecía mayor después del recorte, quizá porque la mercancía se podía organizar y exhibir mejor¹⁷.

Brainfluence para llevar: Descubra el punto dulce de su selección

Parece que el truco es encontrar el número óptimo de opciones para el producto: ofrecer suficientes para garantizar que el cliente encuentre un producto satisfactorio, pero no tantas como para que se sienta desconcertado o desmotivado. Como sucede con la mayoría de elementos de marketing, para tomar esta clase de decisiones es mejor hacer la prueba que conjeturar. Si se puede establecer cualquier conclusión general, es que añadir más opciones porque queremos tener algo que parezca una gran selección es una mala estrategia; si se eliminan las opciones que venden poco, es posible que las ventas incluso aumenten.

Ayudar al consumidor a elegir

También la orientación al cliente puede ser útil. En el estudio de Columbia, casi

nadie compró mermelada cuando la selección era enorme. ¿Y si hubiera habido un vendedor a mano para hacerles a los clientes un par de preguntas sobre sus preferencias y luego recomendarles algo claramente? «Si le gustan las fresas, entonces le encantará nuestra mermelada de jengibre con fresas. Está llena de sabor a fruta, pero tiene también unas notas especiadas interesantes. Un grupo de chefs la eligió como su favorita entre toda nuestra gama de mermeladas». Es probable que un poco de esfuerzo para ayudar a decidir al cliente (y validar la decisión con datos adicionales) hiciera mucho para eliminar la confusión y frustración causadas por tantas opciones.

Ayuda en un autoservicio

Incluso en un autoservicio, la orientación en forma de etiquetas, reclamos en estantería, etcétera, puede ayudar a dirigir la atención del consumidor hacia productos que encajen en sus necesidades y gustos. Las estanterías de vinos de un supermercado son un buen ejemplo de un paralizante despliegue de opciones. Las tiendas de vinos hacen frente a esta profusión de opciones ofreciendo consejo experto a los clientes. En cambio, muchas secciones de vinos en supermercados proponen una selección tan extensa como la tienda de vinos, pero no tienen personal preparado para ayudar a los clientes confusos. He visto detallistas listos que guiaban la elección etiquetando algunos vinos con descripciones destacadas y clasificaciones de expertos.

Elegir en la Red

Los detallistas *online* pueden ofrecer una selección mayor de productos que los establecimientos tradicionales, y pueden usar todo tipo de técnicas para facilitar la elección: motores de recomendación, características para seleccionar y clasificar, puntuaciones y críticas, sugerencias de productos similares, etcétera. [Amazon.com](https://www.amazon.com) tiene una lista de productos que se cuenta por millones, pero sigue arreglándoselas para guiar a sus clientes hasta las elecciones apropiadas. Sin embargo, algunos detallistas *online* suspenden la prueba. He salido de páginas web que me proponían una gran selección de productos que encajaban en mis

criterios iniciales, pero que no me ofrecían ningún medio para distinguir unos de otros y reducir mis opciones.

Evite opciones similares

La selección amplia del experimento con las mermeladas es un buen ejemplo de ofrecer muchas opciones sin ningún sistema fácil para ayudar al consumidor. Elegir es menos aterrador cuando los artículos son bastante diferentes y presentan una variación significativa al consumidor. Las opciones que matan la venta son las que parecen muy similares y no ofrecen al consumidor ningún medio sencillo para tomar una decisión.

El mensaje básico es el mismo para todos: que haya más donde elegir no siempre es bueno y puede *reducir* las ventas.

SECCIÓN

Dos

Brainfluence sensorial

La conexión entre los sentidos y el cerebro es directa. Los marketers que introducen rasgos sensoriales en sus productos, servicios y marketing pueden apelar directamente a las emociones y recuerdos almacenados de los consumidores. Dirigirse a los cinco sentidos puede cambiar marcas y productos débiles y convertirlos en motores de gran potencia.

Use todos los sentidos

Uno de los más decididos defensores de crear un marketing que apele a nuestros cinco sentidos es Martin Lindstrom, autor de *Buyology (Buyology: verdades y mentiras sobre por qué compramos)*, y *Brand Sense: Build Powerful Brands Through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound*. Este último libro se basaba en un proyecto de investigación global de Millward Brown, que estudiaba la relación entre la identificación de marca y la consciencia sensorial.

El punto fundamental de Lindstrom en *Brand Sense* era sencillo: las marcas que apelan a múltiples sentidos tendrán más éxito que las que se centran sólo en uno o dos. Estas llamadas pueden ser parte de la publicidad de la marca, como usar un color y logo distintivos de modo sistemático, o ser parte del propio producto, como el tono de llamada del teléfono o la fragancia de un jabón.

Según Lindstrom, Singapore Airlines es el no va más de la imagen de marca sensorial. No sólo usan los temas visuales que se podrían esperar de unas líneas aéreas, sino que incorporan la misma fragancia, Stefan Floridian Waters, en el perfume de las azafatas, en las toallitas calientes y en otros elementos del servicio. Las azafatas deben cumplir unos criterios estrictos en su aspecto y llevan bellos uniformes de seda, en armonía con los elementos de decoración de la cabina.

Según Lindstrom, Singapore Airlines se esfuerza por hacer que cada elemento sensorial de la interacción con el cliente sea atractivo y, algo igualmente importante, constante en cada encuentro. Lindstrom afirma que la continuada posición de la firma en el primer lugar de las preferencias de los viajeros se debe a estos esfuerzos.

Fragmentos de marca

Un elemento clave de la receta de marketing de Lindstrom es lo que llama «Clava tu marca». En esencia, cree que una marca debería ser identificable incluso cuando no estén presentes algunas partes del programa de marketing. Si eliminamos nuestro logo del producto o el anuncio, ¿se reconocería de inmediato que es nuestra marca? ¿Es suficiente sólo un color para identificar la marca? Por supuesto, pocas marcas tienen el poder de reclamar un único color como aspecto exclusivo, pero lo importante es que los marketers tienen que pensar más allá del logo como único elemento constante de sus campañas de branding.

Brainfluence para llevar: Apele a los cinco sentidos

Para tener éxito, el marketing debería abarcar todos los sentidos. La siguiente no es una lista exhaustiva de posibles temas sensoriales, pero échele una ojeada y vea a cuáles presta atención ya y cuáles tienen el suficiente éxito como para que los consumidores los reconozcan como propios:

- Vista: logo, diseño de producto, color(es), tipo de letra.
- Sonido: música, sonidos del producto.
- Gusto: sabor del producto, obsequios/regalos comestibles.
- Olor: aroma ambiental, aroma del producto.
- Tacto: superficie y forma del producto, materiales de marketing, superficies ambientales.

La coherencia es la clave para crear los aspectos sensoriales de la marca. Estos elementos deberían ser los mismos a lo largo del tiempo, en cualquier lugar y uso. Veremos algunos planteamientos sensoriales específicos en los próximos capítulos.

¿Su marketing huele?

Martin Lindstrom, a quien conocimos en el capítulo anterior, cree que el olor es especialmente poderoso para eludir al pensamiento consciente y crear asociaciones con recuerdos y emociones. Calcula que un 75 por ciento de nuestras emociones son generadas por lo que olemos, y es un defensor entusiasta de incorporar el sentido del olor en tantos aspectos del marketing de una empresa como sea posible.

El escritor francés Marcel Proust acertó de pleno con su concepto de «memoria involuntaria». Como es bien sabido, Proust describió la avalancha de recuerdos desencadenados por el olor de una magdalena. Pensaba que estos recuerdos inducidos eran más realistas y poderosos que los recuerdos «voluntarios» que tratamos de recuperar intencionadamente. Ya en 1935, un estudio de Donald Laird mostraba que un 80 por ciento de hombres y un 90 por ciento de mujeres decían tener recuerdos vívidos que despertaban emociones evocados por el olor¹.

El olor puede afectar a la percepción también de otras maneras. En un experimento, dos pares de zapatillas de Nike idénticas fueron evaluadas por los consumidores; una en una estancia con un perfume floral y la otra en una habitación sin ningún perfume. Hasta un 84 por ciento de los sujetos dieron un valor superior a las zapatillas de la habitación perfumada.

Marc Gobe, autor de *Emotional Branding (Branding Emocional: el nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas)*, dice que cada marca debería tener un olor distintivo y cree que el olor es un factor clave del éxito en la creación de un vínculo emocional más profundo con el cliente. Gobe cita a Thomas Pink, un camisero de Londres, que perfuma sus tiendas con una fragancia a ropa secada al aire libre. Opina que incluso espacios

específicos, como las secciones de un gran almacén o los exhibidores individuales, pueden merecer el incentivo de su propio perfume exclusivo.

Gerald Zaltman, experto en psicología del consumidor y autor de *How Customers Think (Cómo piensan los consumidores: lo que nuestros clientes no pueden decirnos y nuestros competidores no saben)*, explica que los impulsos olfatorios y sensoriales en general están integrados en el sistema límbico del cerebro. Ahí se originan las emociones y, en virtud de esa conexión, los olores pueden estimular vívidos recuerdos.

Según Zaltman, una vez que un perfume queda integrado en un cerebro individual, incluso estímulos visuales pueden hacer que resucite y llegue a «experimentarse». Por ejemplo, un anuncio de televisión que muestra cómo se saca una pizza del horno puede desencadenar respuestas olfatorias en el cerebro.

Zaltman cree que los olores actúan de diversas maneras. Pueden ser marcadores de memoria que nos ayudan a recordar marcas familiares mejor que otras desconocidas. También pueden cambiar la manera en que procesamos la información; un aroma a limón, por ejemplo, puede hacer que estemos más alerta. Zaltman supone que los olores de ese tipo podrían ser útiles cuando se introduce un nuevo producto.

Más efectos de los olores

Los olores pueden afectar a la conducta y a las percepciones del consumidor. Un experimento mostraba que los clientes de un club nocturno bailaban más tiempo cuando el lugar tenía un perfume de naranja, menta y agua de mar. Cuando se les preguntó, dijeron que se lo pasaban mejor y les gustaba más la música².

Una prueba realizada en un casino descubrió que la gente apostaba un 45 por ciento más de dinero en las tragaperras cuando había un olor agradable en la zona. Otra prueba mostró que cambiar la fragancia de un champú, pero ninguna otra característica, hacía que los usuarios pensaran que hacía una espuma mejor, se aclaraba más fácilmente y dejaba el cabello más brillante³.

El hecho de que cambiar la fragancia afectara a cómo el usuario percibía el

rendimiento del champú en campos que no guardaban ninguna relación con el olor es revelador para los expertos en marketing y desarrolladores de productos.

A veces, procesamos los olores sin ser conscientes de ello. En un experimento, los investigadores pidieron a los sujetos, mujeres, que olieran camisas usadas por hombres mientras veían una película erótica o una película sin sexo. Casi todas las mujeres dijeron que no olían nada, pero las imágenes por resonancia magnética funcional (IRMf) del cerebro de las que olieron las camisas de los hombres excitados sexualmente se iluminaron de un modo diferente⁴. (Es sólo un ejemplo de por qué las encuestas, cuestionarios y otras herramientas parecidas de las investigaciones de mercado pueden rendir resultados poco fiables).

Malos olores

No todas las experiencias sensoriales son positivas. Lindstrom recoge los resultados de una encuesta sensorial realizada entre los clientes de McDonald's en Estados Unidos, según los cuales un tercio de los clientes de los restaurantes pensaban que los restaurantes olían a aceite rancio. De los clientes de McDonald's en Gran Bretaña, un 42 por ciento pensaba lo mismo y ambos grupos señalaron que ese olor hizo que disfrutaran menos de la comida. La encuesta descubrió que a otros clientes les gustaba el olor y hacía que se les hiciera la boca agua. Es interesante que, aunque, por lo general, los malos olores se circunscriben a una situación y son pasajeros —café quemado, comida quemada, etcétera—, en el caso de McDonald's, la persistencia del olor a aceite rancio había llegado al punto de convertirse en una asociación de marca.

Brainfluence para llevar: Su propio olor

Aunque pensemos que el marketing olfatorio es el territorio de las grandes compañías que se pueden permitir la creación de fragancias personalizadas, casi

todas las empresas tienen olores asociados a ellas. Puede que sean intencionados o que no lo sean, que sean atractivos o desagradables, pero ahí están. Conseguir controlarlos es clave para las empresas de cualquier tamaño.

Creación de una marca olfatoria

La primera y, quizá, la más significativa utilización del perfume es para el branding. Las claves para una fijación olfatoria de una marca son que sea constante y exclusiva. Una razón del éxito de la fijación sensorial de la marca de Singapore Airlines es que crearon un olor memorable y lo usaron en todas partes durante años. Los pasajeros regulares aprendieron a qué olía esa línea aérea y, lo más importante, asociaban inconscientemente ese perfume al resto de su experiencia con Singapore Airlines: unas azafatas encantadoras, un servicio impecable, etcétera. No es preciso que el perfume de una marca salga de un atomizador o un generador de aroma; las tiendas de Barnes & Noble tienen un aroma constante que incluye el olor a libro nuevo y a café de Starbucks. (¡Claro que tal vez haya una máquina en una habitación trasera bombeando ese olor!)

Hollister y otras tiendas de ropa usan perfumes ambientales. Según parece, Hollister usa su propia fragancia SoCal, rociando con ella la ropa e incluso utilizándola en el exterior para atraer a los transeúntes.

Productos

El marketing olfatorio de productos es un poco más sencillo, pero sigue siendo importante. Hoy, en los supermercados, ¿hay alguna duda de que se venden más pollos asados debido al seductor aroma que sueltan al asarse y que se extiende por toda la tienda? Sin embargo, en el mismo entorno puede haber muchas otras técnicas de marketing de aromas en marcha, sea intencionadamente o no. Es probable que la sección de cafés tenga un molinillo que haga circular el aroma a café producido al moler el grano. Algunas tiendas de alimentación no confían en la propagación natural de aromas; recientemente, una tienda de Brooklyn utilizaba generadores de perfume para estimular las compras. Introducían aromas que son seductores, pero que quizá sean difíciles de crear y mantener por medios

normales, como el de chocolate en la sección de golosinas y el de pomelo en la de frutas y verduras⁵. Los artículos no comestibles también pueden beneficiarse de los aromas; pensemos en el olor a ropa limpia en una tienda de ropa de cama, el olor a cuero en tiendas de ropa y mobiliario, etcétera.

El propio producto puede usar materiales como la goma, el plástico, la madera, la piel, aceites y otros que tienen un olor. Ese olor se puede intensificar si se quiere, para conseguir un mayor efecto y permanencia. Hoy, el evocador «olor a coche nuevo» es, por lo menos en parte, un producto de la estrategia, las pruebas e, incluso, de unos olores simulados.

Ambientes de venta minorista

En cualquier situación de venta al detalle, es importante controlar el entorno olfatorio. La gente asociará los olores con la tienda y sus productos. ¿Quiere que lo conozcan por un aceite rancio o alguna otra cosa desagradable? No olvide el estudio de las zapatillas de Nike en el cual un olor agradable, que no guardaba relación alguna con el producto en sí (aromas florales y zapatillas para correr parecen estar totalmente desconectados), aumentó de forma espectacular las preferencias del cliente.

Peligros olfatorios

En los perfumes, un poco es mucho. Probablemente, todos hemos tenido la experiencia de estar sentados junto a una septuagenaria sin sentido del olfato que llevaba un poco más de perfume del necesario; no es una experiencia agradable.

De forma parecida, una habitación de hotel que huele bien es un plus; mientras que otras que parece que hayan sido rociadas con litros de ambientador no sólo son desagradables, sino que hacen que nos preguntemos: «¿Qué estarán tapando?» Hay personas muy sensibles a las fragancias a quienes los olores fuertes pueden resultarles muy molestos. Una campaña fallida para vender leche poniendo anuncios con olor a galleta en las paradas de autobús duró sólo un día antes de que las autoridades de la ciudad obligaran a retirarla. La razón oficial fue que «la comunidad de enfermedades medioambientales» había presentado

objeciones.

Los perfumes deberían ser sutiles y adecuados al ambiente. El olor a galletas de chocolate recién horneadas sería maravilloso en una panadería o en un café; en una parada de autobús al aire libre, el mismo aroma resulta sospechoso. El cerebro del consumidor procesará la misma información de un modo diferente. En la panadería, ese olor es procesado como real, pero en la parada es etiquetado como artificial. Otro ejemplo dependiente del lugar son los libros mohosos; el olor a papel viejo, polvo y páginas manchadas sería algo horrible en Barnes & Noble, pero sería justo lo adecuado para que a los académicos y coleccionistas de libros se les hiciera la boca agua en una librería de libros antiguos.

Resumen: Piense en olores

El olor puede ser el camino sensorial más poderoso y directo al cerebro. Compruebe sus productos y ambientes de venta, tanto por observación directa como por las preguntas de los clientes. Es muy probable que tenga, por lo menos, un olor predeterminado, incluso si no está haciendo nada intencionadamente aromático. Determine si ese olor es algo que explotar o algo que eliminar. Considere una estrategia de marca que incluya el aroma; quizá no sea apropiado en todas las situaciones, pero piense «fuera de la caja». Estudie el ambiente tanto del producto como el del contacto con el cliente. ¿A qué huelen ahora? ¿Puede mejorar su atractivo o coherencia? Finalmente, nunca exagere ningún tipo de marketing basado en el olor. La reacción del consumidor en contra superará cualquier beneficio.

Aprenda del café

El café puede agudizar nuestras ideas, y estudiar a los que venden café puede afilar también nuestro marketing sensorial. Pocas firmas han dedicado tanta reflexión al atractivo sensorial como los proveedores de café.

Una de las claves del duradero éxito de Starbucks es que sus tiendas ofrecen una experiencia sensorial atractiva y consistente. La música, los colores y la iluminación son importantes, pero el maravilloso aroma del café es lo que domina nuestros sentidos al entrar en un establecimiento de Starbucks. (Durante un breve espacio de tiempo, Starbucks perjudicó su propio atractivo sensorial al introducir sándwiches para el desayuno, que olían a huevos y dominaban el tradicional olor a café. Eliminaron los sándwiches hasta que Starbucks encontró unos sistemas de preparación que evitaban el indeseable aroma).

El dilema de Nespresso

Me gusta preparar café Starbucks en casa, pero la verdad es que nunca parece lo mismo que cuando lo consumo en el establecimiento. Resulta que no soy el único y que mi cafetera no es, del todo, el problema. Sí, el café en la cafetería sabe mejor, pero no por las razones que serían de esperar. Las investigaciones realizadas por Nespresso, otro proveedor de café, muestran que el 60 por ciento de la experiencia sensorial producida al beber un expreso procede del ambiente que hay en el establecimiento.⁶

Nespresso, filial del gigante Nestlé, se enfrentó a un problema creado por esta rareza de la experiencia sensorial. Había creado un sistema casero de elaboración de café que producía un expreso que sabía igual que el que podíamos encontrar

en un café. Por desgracia, los consumidores no lo reconocían.

No es ninguna gran sorpresa que el expreso preparado en casa quizá no tenga tanto sabor como el que se bebe en un bar. El sesgo producido por el lugar, junto con la mejor experiencia sensorial de la cafetería, inclina la balanza en contra del expreso preparado en casa, sin importar lo bueno que sea, realmente, su sabor.

Para vencer estas arraigadas percepciones del consumidor, Nestlé primero lanzó tiendas que vendían cafés de nivel alto en las principales ciudades, con el propósito fundamental de crear esa experiencia sensorial de alta intensidad que el consumidor espera, pero también con la intención de mostrarle que podían conseguir el mismo expreso de gran calidad en casa.

Lo segundo que hicieron fue modificar el sistema de elaboración del expreso para que liberara más aroma. Es una estrategia brillante y que, doy fe, con frecuencia se pasa por alto.

Yo tenía una cafetera Melitta que hacía un café soberbio. Además de preparar el café como es debido, lo guardaba en un recipiente de acero inoxidable, con recubrimiento aislante (para evitar que se degradara al dejarlo en un elemento calentador). Aunque el sistema no estaba sellado herméticamente, el café preparado era inyectado directamente en el recipiente sin que sufriera casi ninguna exposición al aire de la habitación. Esto puede ser bueno para conservar el sabor, pero ya puede adivinar el problema: se escapaba muy poco aroma.

Mi anterior cafetera Braun era mucho menos sofisticada, pero se podía contar con ella para que inundara la casa con el seductor aroma del café mientras se estaba haciendo.

Brainfluence para llevar: Dele a su producto un toque sensorial

Dudo que muchas firmas de artículos de consumo hayan dado tantos pasos como Nespresso para perfeccionar el atractivo sensorial de sus productos. No sólo modificaron el propio producto para mejorar la experiencia sensorial, sino que, además, lanzaron un nuevo canal totalmente nuevo (sus tiendas de marca) sólo

para solucionar la laguna sensorial percibida en casa. La mayoría de compañías no necesitarán abrir una cadena de tiendas detallistas, pero casi todas ellas podrían beneficiarse de una revisión sensorial de sus productos clave.

Si, como Nespresso, descubre que se está perdiendo una oportunidad sensorial (aunque no guarde relación con la calidad ni el resultado del producto), no tema hacer cambios.

Suena a cambio de conducta

Hace algunos años, unos investigadores del Reino Unido decidieron evaluar los efectos de la música de fondo en las decisiones de compra del consumidor. Para el experimento, eligieron una tienda de vinos, dado que el vino tiene unos orígenes identificables, y procedieron a poner música francesa y alemana de fondo, en días alternos. Los resultados fueron asombrosos: en los días que sonaba la música francesa se vendían muchísimo más los vinos franceses que los alemanes, y los alemanes mucho más que los franceses cuando sonaba la música alemana⁷.

Estos intrépidos exploradores de la música descubrieron también que una música de fondo agradable y acertada podía inducir a los clientes a aceptar largos tiempos de espera, tanto al teléfono como en persona.

Compañías como Muzak crearon un imperio basado en el hilo musical sutil que se escucha en establecimientos detallistas, que es apenas perceptible, pero que cambia el ambiente sonoro y, en algunos casos, cambia la conducta.

Otros estudios han demostrado los efectos de la música de fondo en una serie de actitudes. Según uno de esos estudios, los niños con problemas emocionales o conductuales aprendían matemáticas mucho más rápidamente si sonaba una música de fondo sosegadora.⁸ Otro estudio midió cómo cambiaba la percepción de un banco que tenían sus usuarios cuando se incorporaba música de fondo. Una pieza clásica provocó un aumento del 233 por ciento en la percepción del banco como «inspirador» que tenían los clientes, comparado con cómo lo percibían cuando no se oía ninguna música.⁹

Brainfluence para llevar: Encuentre música de fondo que dé resultado

No hay un único tipo de música de fondo que funcione mejor en todos los establecimientos detallistas. Una tienda de ropa para adolescentes puede descubrir que un retumbante hip-hop aumenta el tráfico y las ventas, mientras que alguien que venda productos de *spa* ecológicos podría elegir piezas *New Age*. Como muestra el experimento de los vinos, los productos que espera vender deberían orientar la música que elija.

Si se inclina por el silencio o por las emisiones de radio al azar, es probable que esté perdiendo clientes y ventas.

El sonido de su marca

Con frecuencia, las campañas de marketing se centran, principalmente, en el sentido de la vista, tanto si son puramente visuales, como anuncios y vallas impresos, como si tienen sonido asociado, como los anuncios de televisión o el ambiente en establecimientos detallistas. ¿Cómo pueden los marketers ir más allá de usar el audio para comunicar beneficios (o, peor todavía, leer a toda velocidad la jerga legal de un descargo de responsabilidad) e incorporar una imagen de marca poderosa o algún otro mensaje de marketing?

La mayoría de marketers no ignoran las posibilidades del sonido cuando es una opción disponible. Lo usarán productivamente para la música que favorece un estado de ánimo o para una persuasiva voz en *off*. Sin embargo, es posible ir más allá de lo obvio.

En Muzak llevan décadas explotando la necesidad de música de fondo, aunque durante gran parte de ese tiempo parecían ser, sobre todo, proveedores de esa insulsa «música de ascensor» (piezas instrumentales relativamente neutras, con las frecuencias extremas filtradas). Era música pensada principalmente para no molestar. Ahora, Muzak se considera una firma de creación de marcas audio, capaz de preparar un fondo musical especialmente adecuado para la estrategia general de branding y posicionamiento de una empresa.

Por ejemplo, Muzak preparó una mezcla de piezas instrumentales sosegadoras y serenas para crear un ambiente acústico parecido a un *spa* para Hotel Vitale de Joie de Vivre. Fue diseñada para complementar el énfasis visual, táctil y olfatorio del hotel en el lujo natural.

¿El branding audio funciona de verdad? Hay que creer que hay un grado importante de tanteo cuando eres un arquitecto del sonido tratando de crear la música adecuada para una empresa o un ambiente. Con todo, parece probable

que un intento concienzudo, aun si es imperfecto y su eficacia difícil de demostrar, es mejor que ignorar el concepto.

El logo musical

United Airlines ha cogido una composición familiar, la *Rapsodia en azul*, de George Gershwin, y la ha hecho suya (con gran consternación de algunos amantes de la música). La empresa ha usado hábilmente el tema en la mayoría de sus anuncios, pero lo ha modificado de muchas maneras para variar el sonido y hacer que siga siendo pertinente al contenido del anuncio. Por ejemplo, para un anuncio de televisión promocionando destinos asiáticos, el conocido tema de *Rapsodia* fue arreglado con un estilo apropiadamente asiático.

Rapsodia suena, también, en ambientes de aeropuertos controlados por United Airlines. Aunque nadie quiere permanecer horas y horas sentado oyendo un Gershwin corrompido, es una adición interesante a las zonas de tránsito de pasajeros, que son lugares de mucho tráfico, pero donde nadie se queda demasiado tiempo.

Más allá de la música

La música puede ser muy poderosa para crear un estado de ánimo dado, pero otras informaciones auditivas pueden tener, igualmente, un impacto profundo. Hemos oído hablar del equipo que trabaja en el sonido de cierre de puertas de Mercedes; un proyecto para conseguir el sonido más atractivo de una puerta de coche al cerrarse.

Una de las campañas más impresionantes para crear un branding auditivo que he visto es la de Nextel, una empresa de móviles que ahora forma parte de Sprint. Siempre han ofrecido una característica exclusiva de *walkie-talkie* que permite que los usuarios de Nextel inicien una conversación al instante pulsando un único botón. Aunque la mayoría de características de los móviles permiten

que el usuario elija entre una serie de sonidos o tonos, Nextel hizo algo diferente; algo inteligente: cada teléfono Nextel emite un sonido distintivo cuando está en el modo *walkie-talkie*. Este sonido es único y reconocible al instante por cualquier otro usuario de Nextel. Lo han incorporado en sus anuncios de televisión y, con frecuencia, se oye en público. Este poderoso mensaje de marca únicamente le ha costado a Nextel el valor de mantener el mismo sonido en todos sus estilos y generaciones de teléfonos y no dejar que los usuarios lo cambien fácilmente. (Por desgracia para la marca Nextel, diversas cuestiones empresariales han superado con mucho estos beneficios. En los años transcurridos desde la fusión entre Nextel y Sprint, el uso de la marca Nextel casi ha desaparecido en favor de la de Sprint).

Brainfluence para llevar: Encuentre y conserve sus elementos clave de branding audio

Un uso constante es la clave para la creación de un branding audio efectivo. Una constante repetición crea familiaridad, tanto si se trata del sonido de un móvil como de una variación de *Rapsodia en azul*. Aunque la *Rapsodia* es una pieza musical distintiva y mágica cuando se interpreta como Gershwin la escribió, no es esa la razón de que a United Airlines le haya dado resultado. Podrían haber cogido cualquiera de los muchos temas musicales y, después de años repitiéndolo, hacer que fuera reconocible al instante y sinónimo de su marca.

Pocas empresas pueden resistirse a la tentación de cambiar su tema musical y los sonidos identificadores de marca cada pocos años o con cada nuevo producto. No estoy seguro del porqué. En cambio, la mayoría no cambiarán su identidad corporativa voluntariamente y, con frecuencia, los logos duran décadas con sólo retoques menores. Si las empresas fueran igualmente reacias a cambiar los elementos de audio identificadores de su marca, muchas más habrían conseguido una fijación sonora de su marca que los consumidores reconocerían.

Explote el efecto «Brut»

John Medina, biólogo experto en el desarrollo molecular y autor de *Brain Rules (Exprime tus neuronas)*, describe un experimento divertido, aunque informal, que llevó a cabo para evaluar la potencia del perfume para reforzar la formación de recuerdos¹⁰. Medina realizó el test mientras enseñaba un complicado tema de biología molecular a dos clases. En una de ellas, antes de cada lección rociaba las paredes con la colonia Brut; la otra no recibía el mismo trato. (Medina no recoge qué comentarios hicieron los estudiantes, si es que hicieron alguno, al entrar en el aula perfumada). Cuando llegó el momento del examen final, roció el aula con Brut, para todos los alumnos. Los que habían asistido a las clases perfumadas con Brut tuvieron unos resultados significativamente mejores que los otros.

Aunque no era un experimento científicamente riguroso, es coherente con la teoría de que se pueden estimular los recuerdos mediante aportaciones sensoriales parecidas a las que estaban presentes cuando se formó el recuerdo. (Pensemos en Proust).

Algunos marketers están poniendo a prueba este planteamiento en el mundo real. Un político surcoreano rociaba un perfume llamado Great Korea en sus actos de campaña y planeaba repetir el proceso cerca de los centros electorales el día de las elecciones.¹¹

Brainfluence para llevar: Use perfume para que lo recuerden

Aunque la prueba de Medina estaba destinada a probar un recuerdo sencillo, los marketers pueden usar esta información para ayudar a los consumidores a decidir una compra. Tiendas como Starbucks y las panaderías practican esta clase de marketing cada día; sólo pasar junto a un establecimiento hace que los consumidores inhalen el aroma del café o de productos recién horneados, causando, sin duda, la combinación de una respuesta pavloviana inconsciente y un recuerdo de buenas experiencias tenidas en el pasado, en ese ambiente.

No obstante, lo que muestran los estudios como el de Medina es que no es preciso que el olor y la memoria estén relacionados para ser efectivos; en este caso, el olor a Brut no tenía nada que ver con la biología molecular, pero igualmente potenciaba el recuerdo del tema. La constancia del perfume era el factor clave para estimular la memoria de los sujetos.

(No creo que la exposición repetida a Brut nos haga, realmente, más inteligentes, aunque el diseño del experimento de Medina tampoco elimina esa posibilidad).

Huele, pero se recuerda

¿Preferiría un lápiz perfumado? ¿Y una pelota de tenis? ¿Neumáticos? Es posible que tanto le dé. Quizás incluso prefiera evitar por completo el ataque olfatorio, pero los estudios muestran que recordará mejor el producto si tiene perfume.

Los investigadores averiguaron que el olor acentúa lo distintivo de un producto. Hicieron que los sujetos evaluaran lápices sin perfume, con un olor corriente (a pino) o con un olor inusual (al árbol del té). Descubrieron que los sujetos recordaban los lápices con olor mucho más que los que no lo tenían, y esta diferencia aumentaba con el tiempo¹². En particular, el inusual olor del árbol del té producía los recuerdos más duraderos.

Potenciación del recuerdo del lema

De interés para los marketers es que no eran sólo los lápices mismos lo que los sujetos recordaban. Los atributos del producto presentados a los sujetos incluían afirmaciones como «Refrendado por los estándares para el medio ambiente de Green Seal», «Contiene mina de grafito superior» y «Está hecho con madera de roble de primera calidad procedente de California». Los sujetos recordaron estas y otras características mejor en el caso de los lápices perfumados.

Otros estudios ayudan a explicar por qué el olor inusual dio mejores resultados. Nuestro cerebro procesa el olor que percibimos por primera vez de un modo diferente a los olores conocidos. El procesado especial, que puede asociar el olor a una experiencia agradable o desagradable, es exclusivo del sentido del olor. Los nuevos sonidos, por ejemplo, no forman el mismo tipo de

recuerdo¹³.

Cuando leí el estudio sobre los lápices, pensé en el efecto de la novedad. Quizá recordara un lápiz con aroma a árbol del té sencillamente porque ese olor sería inesperado y poco familiar en el contexto de un instrumento para escribir. En el lado positivo, sin embargo, el recuerdo mejorado se logró sin la ayuda de estímulos olorosos. Es casi seguro que añadir un perfume durante el proceso de prueba habría aumentado el recuerdo más si cabe.

Activadores de la compra

Un estudio reducido pero interesante midió las ventas de un licor en un bar. Si se rociaba el aroma de la bebida en el aire mientras se pasaba un anuncio visual, los clientes compraban casi el doble del producto que los que sólo veían el anuncio¹⁴.

Brainfluence para llevar: Los olores únicos potencian el recuerdo

Recordaremos más de un producto, incluso el texto del anuncio, si tiene perfume. Como no sabemos lo eficaz que sería un perfume si muchos o todos los productos de una categoría estuvieran perfumados, parece probable que los que antes adopten un marketing del olor tendrán la ventaja del primero en llegar. Si su producto tiene un perfume inesperado y los productos de la competencia no lo tienen, se recordará no sólo el perfume, sino también lo que digamos sobre el producto.

Otra ventaja de ser el primero en llegar es que, por lo menos en Estados Unidos, los perfumes pueden estar protegidos por una marca registrada. Así, si unimos un olor particular a nuestro producto, podemos impedir que la competencia use el mismo olor.

Aunque cualquier aroma puede ayudar, si es único, potenciará más si cabe el

recuerdo del producto y sus características. Esto está respaldado tanto por el estudio de los lápices como por investigaciones que muestran que los olores que percibimos por vez primera se almacenan de forma diferente en el cerebro que los ya conocidos. Si es posible, opte por olores inusuales en lugar de por otros corrientes.

Aprenda del yogur

No soy un gran aficionado al yogur. «Los cultivos vivos» serían inaceptables, o incluso darían miedo, en la mayoría de alimentos, pero por alguna razón son muy valorados en el yogur. Sin embargo, todos podemos aprender algo de un estudio de neuromarketing centrado en ese pastoso producto lácteo.

Antes que nada, una pregunta: si tuviera que imaginar el proceso de tomar un yogur, empezando con ver el envase, cogerlo, abrirlo, meter la cuchara y remover la fruta, olerlo, tomar la primera cucharada y luego otra, ¿qué paso cree que sería el más atractivo para el cerebro?

El doctor A. K. Pradeep, autor de *The Buying Brain*, dice que la mayoría de personas a las que se les hizo esta pregunta eligieron el momento de meter la cuchara y remover. Sin duda, la primera y cremosa cucharada sería una buena segunda opción. Sin embargo, cuando en NeuroFocus, la empresa de Pradeep, hicieron la prueba en sus laboratorios, llegaron a una sorprendente conclusión: la parte clave del proceso (en lo que se refiere al cerebro de los consumidores que pusieron a prueba) es coger y retirar el papel de aluminio que cubre la parte superior del envase¹⁵.

A estas características, NeuroFocus las llama firmas icónicas neurológicas (NIS por sus siglas en inglés). Otra NIS podría ser el crujir de una patata frita. Pradeep no lo menciona, pero mucho antes del neuromarketing un anunciante descubrió y promocionó su NIS: Rice Krispis hizo famoso el sonido que hacían sus cereales al mezclarse con la leche con su eslogan «Snap, Crackle, Pop» (Chasquear, crujir, estallar).

Brainfluence para llevar: Algunas características

importantes del producto quizá no sean obvias

Para el cliente elaborador de yogures que patrocinaba el trabajo, fue importante descubrir que retirar la cobertura de aluminio era el elemento sensorial más significativo al tomar yogur, pero es una lección importante también para los que comercializan cualquier producto. No demos por sentado que las características evidentes del producto son las únicas importantes. Con el yogur, esperaríamos, lógicamente, que el sabor, la textura y el aroma pesaran más que las simples consideraciones de envasado; en este caso, no fue así.

Este descubrimiento no significa que el gusto y otras características no sigan siendo muy importantes para el éxito del producto; si el yogur no tuviera buen sabor o tuviera un olor extraño, seguro que no se vendería.

Y, aunque los estudios de neuromarketing pueden revelar sorpresas como esta, no siempre es necesario realizar investigaciones costosas. Los marketers de Rice Krispies que decidieron dejar que otras marcas de cereales hablaran del sabor y centraron sus anuncios en el sonido de su cereal no llevaron a cabo estudios del cerebro, pero convirtieron su marca en un éxito que duró décadas.

SECCIÓN Tres

Brainfluence y branding

Al cerebro le encantan las marcas que conoce

Los marketers siempre han comprendido el poder que tiene una marca, pero sólo recientemente tenemos pruebas concluyentes de lo poderosas que las marcas pueden llegar a ser. En un estudio realizado en Alemania, mostraron a los sujetos una serie de imágenes de marcas, mientras escaneaban su actividad cerebral usando imágenes por resonancia magnética funcional (IRMf). Las imágenes incluían marcas familiares, muy conocidas, así como otras menos conocidas. Los resultados fueron sorprendentes: las marcas fuertes activaron zonas del cerebro asociadas con emociones positivas, recompensas y autoidentificación. En cambio, las marcas débiles iluminaron zonas asociadas con la memoria (quizá tratando de averiguar si las habían visto alguna vez) y las emociones negativas¹.

Las marcas triunfan sobre los sentidos

El poder de las marcas fuertes supera incluso a nuestros sentidos. ¿Recuerda el clásico Pepsi Challenge (Reto Pepsi)? Pepsi hizo catas a ciegas de su refresco de cola frente a Coca-Cola y sistemáticamente salía vencedora. Pepsi machacó a Coca-Cola con esos resultados en sus anuncios durante tanto tiempo que, finalmente, consiguieron que creara New Coca-Cola. La Coca-Cola reformulada

logró vencer a Pepsi en las catas a ciegas, pero fue un desastre de marketing tal que a punto estuvo de destruir la marca.

Read Montague, director del Human Neuroimaging Lab, en el Baylor College of Medicine, repitió el reto de Pepsi de una manera nueva: hizo que los sujetos probaran los productos mientras sus cerebros eran escaneados por un aparato de IRMf que le permitía ver cómo reaccionaba el cerebro. En una cata a ciegas, Montague confirmó los resultados del reto original. No sólo los sujetos dijeron que les gustaba más, sino que sus cerebros se mostraban de acuerdo; uno de los centros de recompensa del cerebro mostró cinco veces más actividad con Pepsi que con Coca-Cola².

Sin embargo, cuando los sujetos veían qué marca estaban bebiendo, casi todos dijeron que preferían Coca-Cola. Es significativo que también la actividad cerebral cambiara. En la prueba «marcada», al tomar Coca-Cola una zona del cerebro asociada con la autoidentificación se iluminó en un grado mucho más alto. Ni siquiera al cambiar las identificaciones de la cola se cambiaron los resultados: la marca de Coca-Cola reinó suprema, sin importar si el sujeto estaba bebiendo Coca-Cola o Pepsi.

Dado que las marcas ejercen una influencia excepcionalmente poderosa en nuestro cerebro, veamos algunos medios para que los marketers puedan reforzar su marca y usarla con ventaja.

Las neuronas que se activan unidas...

Sigmund Freud fue el primero en proponer la teoría, luego el psicólogo canadiense Donald Hebb la refinó, pero fue necesario que llegara la neurocientífica Carla Shatz para resumirla en nueve palabras³:

Las neuronas que se activan unidas se conectan unidas.

La neurociencia moderna ha confirmado la hipótesis original de Freud al demostrar que nuestro cerebro cambia al cambiar nuestras experiencias. Se trata de un fenómeno llamado *neuroplasticidad*.

La mano de un mono

Los investigadores han descubierto que el adiestramiento altera los mapas cerebrales (los lugares del cerebro que corresponden a partes individuales del cuerpo). En un experimento unieron dos dedos de un mono, durante un periodo de meses, de forma que, en la práctica, actuaban como un solo dedo; las pruebas demostraron que los mapas separados del cerebro para los dos dedos se habían convertido en uno. Aunque es un ejemplo extremo, muchos otros experimentos muestran que el entrenamiento recablea los circuitos neuronales.

Todo por un cigarrillo

Martin Lindstrom, en *Buyology*, su popular libro sobre neuromarketing, aporta

pruebas de que las asociaciones pueden convertirse en fijas con el tiempo. Lindstrom dice que, al observar a fumadores, a los que se les efectuaron escáneres cerebrales por IRMf, se descubrió que las etiquetas de advertencia contra el tabaco estimulan las ansias de tabaco. Las mismas etiquetas pensadas para asustar a los fumadores se convertían, después de exposiciones repetidas, en un estímulo para fumar. Por su presencia en todos los paquetes de cigarrillos, las etiquetas de advertencia acababan asociadas al placentero aspecto de satisfacer el ansia de tabaco.

Me gusta, pero ¿por qué?

Los investigadores Melanie Dempsey (Universidad Ryerson) y Andrew A. Mitchell (Universidad de Toronto) se propusieron probar el poder de los mensajes de marca al condicionar a los consumidores a que les gustaran o desagradaran nombres de marca ficticios. Expusieron a los consumidores a cientos de imágenes. Veinte de ellas emparejaban una marca ficticia con palabras o imágenes positivas, y otras veinte emparejaban a otra marca con sentimientos negativos.

Al final del proceso, los sujetos eran incapaces de recordar cuál de las marcas se había asociado a mensajes positivos o negativos, pero *sí* que expresaban una preferencia por la marca con asociaciones positivas. Los investigadores lo llamaron el efecto «Me gusta, pero no sé por qué».

Para ampliar la prueba de la fuerza de estas preferencias de marca inconscientes, Dempsey y Mitchell realizaron un segundo experimento en el cual dieron a los sujetos una información factual del producto que contradecía su condicionamiento. Los sujetos seguían prefiriendo los productos que sabían que eran inferiores, pero para los cuales habían recibido los mensajes de marca positivos.

Un experimento posterior descubrió que incluso sujetos muy motivados eran incapaces de superar su condicionamiento. La conclusión de los autores fue: «Las elecciones de los consumidores no sólo están determinadas por la evaluación de una información racional (los atributos de los productos), sino que

también están impulsadas por fuerzas que, en general, están fuera del control racional».

Esta serie de experimentos demuestra que los mensajes de branding pueden ser extraordinariamente poderosos, incluso cuando la exposición ha sido breve y no es posible recordar conscientemente los mensajes (ni siquiera el nombre de la marca).

Fijación pavloviana de marca

¿Recuerdan a Pavlov, que entrenaba a los perros para que salivaran cuando oían la campana que anunciaba comida, incluso cuando no había ninguna comida presente? Las marcas entrenan al cerebro de la misma manera. Según un estudio realizado en Caltech, un símbolo podía asociarse a una experiencia de sabor hasta el punto de que simplemente enseñándoles ese símbolo a los sujetos su cerebro se activaba. Cuanto más les gustaba la recompensa de sabor, más fuerte era, en su cerebro, la respuesta aprendida. ¿A alguien le suenan los Arcos Dorados (de McDonald's)?⁴

Brainfluence para llevar: Mantenga la coherencia de sus asociaciones de marca

Aquí, el mensaje de neuromarketing es que una experiencia coherente con su marca o producto *acabará estando inseparablemente conectada con ellos*. Lindstrom descubrió que los mensajes integrados, como el color rojo de Coca-Cola y Marlboro o, incluso, los coches de carreras rojos parecidos a los que Marlboro patrocinó durante años, podían estimular el deseo del producto sin que hubiera *referencias abiertas a la marca o el producto*. Aunque pocas empresas cuentan con los medios necesarios para la comercialización que tienen Marlboro o Coca-Cola, eso no significa que debieran abandonar la idea de un mensaje de marca coherente.

Más allá de las características de marca, la experiencia del consumidor provocará la misma clase de asociaciones. Si un producto o servicio satisface de modo sistemático a un consumidor, esa experiencia gratificante se adherirá al cerebro. De igual manera, también las malas experiencias se fijan. Una vez establecidas las asociaciones, será difícil cambiarlas.

El cerebro de los consumidores está formando nuevas asociaciones constantemente. Para garantizar que su marca se está programando en su cerebro de la manera que quiere, haga que su experiencia de marca sea *consistente y excelente*.

¿Quién necesita atención?

Dos de las preguntas clave que solemos hacer sobre la publicidad son: «¿El anuncio captó la atención del consumidor?» y «¿Mantuvo su atención?» Aunque son preguntas excelentes e importantes, *la falta de atención no significa que un anuncio no tenga impacto.*

La atención es algo bueno. Tiene sentido que, si conseguimos la atención del espectador y presentamos un anuncio convincente, tenemos la posibilidad de mejorar la percepción de nuestra marca. Pero ¿qué hay de esas veces en que no hemos conseguido la atención del espectador y este ni siquiera recuerda haber visto el anuncio?

Atención baja, atención nula

La idea de que se puede influir en los consumidores sin que lo sepan conscientemente no es nueva; los mensajes subliminales eran una premisa clave de *The Hidden Persuaders*, de Vance Packard, hace décadas. Hay muchos ejemplos contemporáneos de cómo los estímulos externos pueden eludir a nuestra mente consciente. La idea de procesar algo sin mucha involucración ni atención ganó terreno hace unos diez años cuando el doctor Robert Heath escribió un artículo fundamental para *Admap*.

Heath resumía la opinión prevalente respecto a la eficacia de los anuncios⁵:

Las teorías tradicionales sobre cómo funciona la publicidad se basaban en la hipótesis de que, para ser efectiva, debe ser procesada cognitivamente por los consumidores; en otras palabras, debe capturar nuestra atención e interés y

hacernos «pensar» en el anuncio y el mensaje que encierra, y recordarlos. La publicidad que no «penetra» de esta manera está condenada a desaprovecharse en gran medida.

Heath proponía que, en realidad, procesamos los anuncios sin ser conscientes de ello, que las asociaciones sensoriales son especialmente fuertes y que, cuando tomamos una decisión de compra, estas asociaciones de marca almacenadas pueden, realmente, influir en nosotros.

Anuncios de televisión «ignorados»

Las investigaciones realizadas usando los anuncios de televisión apoyan la teoría de Heath. En *Brand Immortality*, los autores Hamish Pringle y Peter Field describen una serie de experimentos llevados a cabo por Ipsos, donde se exponía a los sujetos a anuncios publicitarios mientras se suponía que estaban volviendo a ver una nueva obra por televisión. Posteriormente, se puso a prueba a los sujetos para ver si recordaban los anuncios y si había cualquier cambio en su percepción de marca. Se trata de un conjunto de datos realmente enorme; en los experimentos participaron 97.000 sujetos, 512 anuncios y 47 empresas diferentes.

Los resultados mostraron un cambio de marca medio del 7,3 por ciento para los sujetos que prestaron atención al anuncio y podían describirlo (procesadores con un nivel alto de atención). No obstante, lo más interesante fue que, incluso los sujetos que prestaron poca o ninguna atención a los anuncios mostraron un cambio de marca positivo. Los procesadores con un nivel de atención bajo, que sólo recordaban el anuncio cuando los investigadores lo describían, mostraron un cambio del 2,7 por ciento e incluso los que habían prestado una atención ultrabaja y no podían recordar el anuncio mostraron un 1,2 por ciento de aumento. Quizá no sea apabullante, pero sí que es estadísticamente significativo y no está nada mal para una única exposición inconsciente. Estas cifras parecen incluso mejores cuando se comparan con el cambio de la marca dentro del grupo que había prestado mucha atención, su resultado fue de sólo un 7,3 por ciento.

Branding en *fast-forward*

Así pues, si los anuncios que ni siquiera recordamos haber visto tienen un impacto, ¿qué sucede con los que nos saltamos presionando la tecla de avance rápido y dejándolos atrás? Sorprendentemente, las investigaciones muestran que estos anuncios dejados de lado tienen un efecto. Un estudio de Innerscope Research, una firma de neuromarketing, comparaba sujetos que solían ver los anuncios y otros que los pasaban rápidamente. Como era de esperar, el primer grupo los recordaba mejor. Pero, pese a la pérdida de sonido y de la mayoría de contenido visual, el grupo del avance rápido seguía recordándolos y reconocía las marcas el doble del nivel esperado si no hubieran estado expuestos al anuncio en absoluto⁶.

En *The Branded Mind*, Erik du Plessis dedica un capítulo completo a la atención y esgrime argumentos sólidos sobre la eficacia de los anuncios sometidos al avance rápido. Respalda su declaración con una gran cantidad de datos recogidos en Sudáfrica durante muchos años monitorizando la exposición a los anuncios y su eficacia.

Un descubrimiento interesante aportado por Du Plessis es que el impacto de los anuncios sometidos al avance rápido es máximo cuando el sujeto ha visto el anuncio completo, a velocidad normal, por lo menos una vez. Al parecer, después de ese visionado normal, hay suficiente información en la visualización en avance rápido para estimular el recuerdo; esto hace que los anuncios «saltados» sean casi tan efectivos como los vistos a una velocidad normal.

El branding a ciegas

No es algo conocido en general que, además de nuestro sistema de procesamiento visual, tenemos un segundo sistema más primitivo que alimenta directamente al subconsciente. La demostración más sorprendente de esto es el fenómeno de la ceguera cortical. Estudios realizados con individuos ciegos debido a daños cerebrales muestran cómo funciona la ceguera cortical. Unos experimentos

controlados en laboratorio muestran que algunas personas ciegas por daños sufridos en su córtex visual pueden evitar obstáculos en un pasillo, sin saber conscientemente cómo lo hacen.

Pero ¿es la ceguera cortical sólo una percepción rudimentaria de luz/oscuridad o de contornos? Sorprendentemente, la respuesta es no; también existe la «ceguera cortical emocional». Algunos sujetos pueden reaccionar ante imágenes de caras asustadas, aunque no se den cuenta conscientemente de verlas. Partiendo de esto, sabemos que, al parecer, el sistema visual primitivo es capaz de registrar no sólo objetos, sino también señales sociales⁷.

Dado que la mayoría de los consumidores no sufren de raras dolencias cerebrales, ¿esta información nos sirve de algo? Es imposible decir cómo puede este primitivo sistema procesar la imaginaria de las marcas, si es que puede hacerlo. Pero sí que sabemos que procesamos la información sin darnos cuenta conscientemente de hacerlo. Hay más de un camino al cerebro en lo que respecta a la información visual.

La familiaridad engendra simpatía (en milésimas de segundo)

Décadas atrás, el psicólogo Robert Zajonc demostró lo que se conoce como efecto de la mera exposición enseñando a dos grupos de sujetos que no hablaban chino una serie de cinco ideogramas chinos; un grupo fue expuesto cinco veces a los símbolos, el otro sólo una. En todos los casos, esas exposiciones duraron sólo cinco milisegundos o menos, lo que era demasiado rápido para un procesamiento consciente. Luego Zajonc mostró a los sujetos un grupo más numeroso de imágenes que incluían el grupo original e incorporaban nuevos ideogramas y otros símbolos. Los sujetos contemplaron las imágenes un segundo completo, más del tiempo suficiente para ser conscientes de verlas. A continuación Zajonc les preguntó cuánto les gustaba cada una.

A los sujetos que habían recibido cinco exposiciones subliminales a un ideograma les gustó mucho más que a los que sólo lo habían visto una vez⁸.

La conclusión fue que la presencia de cosas familiares, aunque no seamos conscientes de estar expuestos a ellas, nos hace sentir mejor. Trabajos posteriores han señalado que este efecto está relacionado con la fluencia, la facilidad con la que nuestro cerebro procesa las cosas con las que estamos más familiarizados. Y, aunque en el experimento se usaron ideogramas, no es dar un salto enorme plantear que la exposición inconsciente a símbolos de marca puede actuar de la misma manera.

Brainfluence para llevar: «Cero atención» no significa «cero resultados»

En resumen, hay una gran cantidad de datos que muestran que incluso cuando nuestros anuncios no se advierten conscientemente, el mensaje de marca sigue teniendo un impacto. El punto clave para los expertos en marketing es hacer que *nuestra marca sea visible* incluso cuando parece que nadie le presta atención.

Es mejor que a esa visibilidad la acompañen asociaciones positivas. ¿Quiere que recuerden su marca en el contexto de una espera frustrante o de alguien maleducado? ¿No sería mejor una sonrisa cordial o un olor agradable?

Una vez dicho esto, las investigaciones con imágenes subliminales indican que *cualquier* exposición es mejor que ninguna y puede llevar a una asociación positiva más tarde. Una manera de hacerlo es etiquetar nuestros productos de forma que la marca se mantenga visible constantemente. Cada vez que se usa un producto o se lleva en público, la marca queda expuesta. El patrocinio es otra manera. ¿Cuántas personas perciben conscientemente de quién es la marca que llevan los carritos para el equipaje en el aeropuerto? Probablemente, muy pocas, pero esas etiquetas suman miles de millones de impresiones al año.

Samsung es maestra en el arte de un sutil branding por medio del patrocinio. Últimamente, la firma ha estado poniendo su marca en los puntos de recarga eléctrica en los aeropuertos. ¿Puede imaginar un modo mejor de vincular una marca de electrónica a una asociación positiva? Imagine el alivio que siente el dueño de un teléfono inteligente con una batería moribunda que, atrapado en el

aeropuerto sin cargador, encuentra este oasis eléctrico.

Puede que no disponga del presupuesto de marketing de Samsung, pero si controla un entorno, mantenga visible su marca. Si patrocina un acto local, use símbolos de marca coherentes con el resto de su marketing. Busque modos creativos de hacer muchas impresiones de marca económicas.

La ropa y los artículos promocionales pueden ser baratos y proporcionan una exposición de marca continuada, sin ningún coste incremental. (Si va a poner su etiqueta en un artículo de promoción, asegúrese de que es algo que los consumidores usarán o, por lo menos, mantendrán visible).

Pasión para contratar

Las marcas no se construyen ellas solas. Son necesarias las personas.

Kate Newlin, autora de *Passion Brands: Why Some Brands Are Just Gotta Have, Drive All Night For, and Tell All Your Friends About*, cree que la marca más deseable es la que llama marca pasión. Estas marcas son aquellas con las que los consumidores forman un apego emocional y las recomiendan entusiásticamente a sus amigos. Es cierto que las marcas apasionadas inspiran la evangelización y sus fieles se sienten decepcionados si sus amigos no siguen sus consejos.

Newlin cree que para crear una marca pasión es preciso contratar «pasionistas». Estos empleados aportan su propia pasión por la categoría y la marca. Las personas con las que interactúan verán su genuino entusiasmo y algunas se contagiarán de él. Newlin escribe: «Las marcas pasión engendran seguidores apasionados, con frecuencia a través de empleados apasionados. Recuerdo las tempranas anécdotas de Red Bull, cuando unos vendedores empecinados llevaban latas vacías a los bares y las dejaban aplastadas y tiradas por todas partes para que pareciera que la marca era popular, mucho antes de que lo fuera»⁹.

En el proceso de contratación, con frecuencia nos centramos en los hechos objetivos: educación, experiencia, conocimientos, etcétera. Si de verdad queremos mantener la pasión dentro del grupo y extenderla a los clientes, necesitamos estar seguros de añadir la pasión a los requisitos subjetivos.

Pasión tecnológica

Durante varios años, dirigí una empresa de tecnología de la información (TI) y tuve que contratar ingenieros de redes y otro personal técnico. Una de las preguntas más reveladoras que hacía a los candidatos era: «¿Qué clase de equipo informático tiene en casa?» Tendía a contratar a aquellos cuya cara se iluminaba cuando describían las complicadas redes que habían construido con equipos y *software* de la versión beta recuperados. Sabía que estos candidatos no entraban en el campo de la TI porque vieran el anuncio de una escuela tecnológica que prometía un salario alto; estos hombres (en su mayoría eran hombres) reinstalaban sistemas operativos por diversión. De forma invariable, estos técnicos apasionados eran los que estaban más al día de las novedades en tecnología puntera, los que más rápidamente solucionaban los problemas y los más respetados por los clientes.

Brainfluence para llevar: Sienta la pasión

Sus clientes pueden percibir la pasión de su gente, aunque no la procesen conscientemente. El lenguaje corporal, los patrones del lenguaje y otros indicios les darán a sus clientes confianza en que la persona con la que tratan cree de verdad en su producto.

Si quiere que sus clientes adoren su marca, cuando esté estudiando currículos, vaya más allá de los datos y busque la pasión.

Créese un enemigo

A veces, lo mejor para una marca es tener un enemigo; una marca rival hacia la que podamos enfocar la publicidad y el odio del consumidor.

Tomemos Apple, por ejemplo; es una marca envidiada por todos. La firma que empezó construyendo los primeros ordenadores domésticos convirtió a sus clientes en legiones de evangelizadores fanáticos. Es más, los escáneres cerebrales muestran que, cuando se pone a los «verdaderos creyentes» de Apple en una máquina de IRMf, el cerebro se les ilumina en las mismas zonas normalmente activadas por la religión¹⁰.

Pero, sin un Steve Jobs al timón o con menos recursos que Apple, ¿es posible construir esa clase de fidelidad? Tengo buenas noticias: aunque tener un CEO visionario y carismático es un gran plus, no es necesario contar con un líder icónico para construir una base de partidarios, o incluso una base fanática. Uno de los secretos de Apple reside en un experimento llevado a cabo hace 40 años.

El experimento Tajfel

El psicólogo Henri Tajfel quería saber cómo unas personas al parecer normales podían cometer un genocidio, y estudió lo fácil o difícil que era hacer que los sujetos se identificaran con un grupo y discriminaran a los demás. Lo que descubrió fue alarmante: con la más trivial de las distinciones, podía crear lealtades artificiales hacia un grupo, que luego discriminaría a los que no pertenecían a él¹¹.

Tajfel puso a prueba a los sujetos haciéndoles realizar una tarea más o menos sin sentido, como elegir entre dos pintores o adivinar un número de puntos de

una pantalla. Luego asignó a cada sujeto a un grupo, basándose ostensiblemente en sus respuestas. Cuando se pidió a los grupos que distribuyeran recompensas reales, se mostraron leales hacia su propio grupo y mezquinos hacia el otro. Posteriormente, se han realizado muchas variaciones de este experimento, y han mostrado que podemos desarrollar muy rápidamente una lealtad de grupo, incluso en ausencia de diferencias reales. Los sujetos llegaron a entregarse en cuerpo y alma a sus grupos sin sentido, alentando las recompensas a su propio grupo y burlándose de las del otro.

El experimento de Tajfel condujo a la teoría de la *identidad social*, que afirma que tenemos una tendencia intrínseca a definirnos como miembros de un grupo. Luego basamos nuestra identidad, por lo menos en parte, en las afiliaciones del grupo y creamos límites para mantener separados a los otros grupos.

Nosotros frente a ellos

En términos de neuromarketing, nuestro cerebro está programado para *querer* estar en uno o más grupos. Las marcas que se pueden posicionar para poner a sus usuarios en un grupo descubrirán que sus esfuerzos se verán potenciados por la propia necesidad de pertenencia que tiene el consumidor. Además, es muy probable que los usuarios de la marca cultiven el desagrado hacia otros grupos de marcas.

Volviendo a Apple, mire cómo han explotado el planteamiento de «nosotros frente a ellos» durante décadas. Sin duda, su anuncio de «1984» trazaba una clara distinción entre aquella mujer joven, sola, atlética y atractiva y las filas de aquella especie de robots con el cerebro lavado.

Un año después, con el anuncio «Lemmings» escalofriante y algo deprimente, Apple continuaba empujándonos a entrar en uno de dos campos; de nuevo retrataban a los usuarios del PC de Windows como descerebrados; en este caso, como personas de negocios que, con los ojos vendados, actuaban como roedores que se seguían unos a otros hasta caer por un precipicio. (Por cierto, los lémures no son realmente suicidas; sin embargo, sí que practican una migración en masa y, ocasionalmente, entran en aguas que demuestran ser demasiado difíciles de

cruzar a nado).

Saltando a tiempos recientes, tenemos los muy populares anuncios de «Soy un Mac. Y yo un PC». Estos anuncios marcan una clara distinción: ¿quieres ser uno de los tipos guays o un capullo?

Comparar personas, no productos

Observe la característica que tienen en común estos y muchos otros anuncios de Apple: se centran en las *personas* que usan cada producto. Transmiten poca o ninguna información del propio producto; en cambio, se burlan de los usuarios del PC mientras retratan a los usuarios de Apple de un modo favorable.

Ciertamente, otras marcas han explotado este concepto con éxito, tanto directa como indirectamente. ¿Podían los sorprendentes resultados que mostraban que la cola de Coca-Cola activaba más el cerebro de los sujetos que la de Pepsi (tanto si la bebida que probaban era Coca-Cola como si era Pepsi) ser consecuencia de que más personas pensarán en ellas mismas como «gente de Coca-Cola» frente a «gente de Pepsi»? La famosa campaña «Pepsi Generation» tenía como objeto establecer que los bebedores de Pepsi eran un grupo deseable (jóvenes, atractivos, divertidos), aunque, a la larga, Coca-Cola ha conservado su posición de liderazgo.

Los fabricantes de coches y camiones no han trabajado mucho el ángulo de «nosotros frente a ellos» en sus anuncios, pero no hay duda de que su base de propietarios se ha inspirado en el tema. Los dueños de camiones, en particular, parecen considerarse parte de un grupo, como demuestra la continuada animosidad entre los conductores de Ford y los de Chevy.

Nuestros clientes son diferentes/mejores

Aunque la estrategia de «nosotros frente a ellos» funciona mejor cuando los productos están a la vista de los demás (coches, ropa, cigarrillos, etcétera), no

hay ninguna razón para que no la pueda usar cualquier marca a la que nos sintamos, por lo menos, un poco apegados. Es fundamental hacer que nuestros clientes se sientan diferentes e interactuar con ellos de una manera que haga que eso sea más creíble que un eslogan publicitario pasajero.

El enfoque de Etsy

Aunque Etsy, el fenomenal éxito de la Red dentro del mercado de productos artesanales, no parecería tener mucho en común con una megamarca como Apple, el fundador Rob Kalin ha emulado a Steve Jobs por lo menos de una manera. Los «clientes» clave de Etsy son, en realidad, los miles de artistas que decidieron vender sus artículos en Etsy, y Kalin ha atraído a este grupo, frente a las grandes empresas, posicionándose a su lado.

Incluso mientras la propia Etsy se transforma en una empresa enorme, Kalin no se llama CEO, sino «artesano en jefe» y habla de «las grandes empresas contra las que nosotros, las pequeñas, nos asociamos». Esta retórica parece ridícula para una compañía que ha recaudado decenas de millones de dólares en capital de riesgo, pero hasta ahora parece darles resultado. Es «nosotros» (Etsy y los artesanos) contra «ellos» (los ejecutivos y las grandes empresas).

Godin y las tribus

El escritor Seth Godin se hace eco de esta idea, pero la expresa con sus propios términos¹²:

La gestión de marcas es tan de 1999.

La gestión de la marca era de arriba abajo, focalizada internamente, política y basada en el dinero. Entrañaba que alguien con un MBA gestionara la marca, los anuncios, y el espacio en estanterías, etcétera. La gestión de las tribus es una manera totalmente diferente de mirar el mundo...

Lo que la gente quiere realmente es la habilidad para conectarnos unos con otros, no con las empresas. Así que se usa el permiso para crear una tribu, crear personas que quieren saber de la compañía porque les ayuda a conectar, les ayuda a encontrarse unos a otros, les da una historia que contar y algo de qué hablar...

La gente forma tribus con o sin nosotros. El reto es trabajar para la tribu y convertirla en algo incluso mejor.

Brainfluence para llevar: Haga que sus clientes sientan que son miembros de un grupo

¿Ha conseguido que sus clientes se sientan diferentes de los de la competencia? ¿Su marca tiene una tribu? ¿Ha conseguido definir un grupo enemigo que fortalezca la cohesión del suyo? Si puede conseguirlo y avivar las llamas de la rivalidad, creará no sólo más clientes fieles, sino también defensores y «evangelizadores» de su marca.

Las señales sutiles ayudan

Si hay algún tipo de división demográfica entre usted y su competencia (por ejemplo, si su consumidor objetivo es más joven), incorporar algunas señales, aun sutiles, puede resaltar las distinciones del grupo.

Una prueba sobre la credibilidad de las falsedades de los políticos descubrió que pedir a los votantes indecisos que escribieran su edad en una tarjeta casi dobló el porcentaje de los que creían que John McCain estaba senil. De forma parecida, era el doble de probable que los votantes que indicaron su raza en la tarjeta pensarán que Barack Obama era socialista¹³.

Los sujetos indecisos le dieron a la frase «Obama es socialista» un mero 25 por ciento de probabilidades de ser verdad, una cifra que saltó hasta el 62 por

ciento cuando se les pidió que anotaran su raza.

Permítanme aclarar que no defiendo que ninguna marca haga declaraciones falsas sea sobre sus competidores o sobre sus propios productos. Esta investigación es, creo, igualmente pertinente para las afirmaciones *verdaderas*. Si podemos incentivar a nuestro público objetivo con señales que les separen de otros grupos de consumidores que favorecen a la competencia, será más probable que crean nuestro mensaje.

Si podemos segmentar a nuestros consumidores objetivo de una forma que los separe de otros grupos, recuérdelos esa diferencia, aunque sea de una forma muy sutil. Hacerlo amplificará la credibilidad de su mensaje y favorecerá su estatus como miembros de su grupo.

SECCIÓN

Cuatro

Brainfluence en letra impresa

¿Quién necesita textos impresos?

Muchas formas de los medios impresos tradicionales sufren una intensa presión de la competencia digital. He trabajado con algunas firmas cuyo principal negocio era imprimir directorios en papel. Las ventajas de los medios digitales en cuanto a la facilidad de búsqueda y la puesta al día instantánea ha matado en gran medida los vehículos impresos, y las empresas se han visto forzadas a crear directorios *online* y otros productos de medios digitales. Periódicos, revistas y libros están sintiendo la presión de lo digital.

Pese a todo, parece probable que seguiremos teniendo medios impresos durante muchos años. En esta sección, veremos cómo lo impreso difiere de otros medios y algunas maneras específicas de maximizar la eficacia de los materiales impresos.

Aplicaciones digitales

Aunque estos temas se dirigen principalmente al uso de lo impreso, hay algunos, por lo menos, que son pertinentes para los medios electrónicos. Los efectos de las fuentes, por ejemplo, son igualmente aplicables a lo impreso y a lo digital.

Use el papel para provocar emoción

El correo postal es tan del milenio pasado, ¿verdad? Parece casi seguro que el marketing digital ultraeficaz (y comparativamente de bajo coste) suplantará el marketing físico de papel y tinta utilizado por los humanos. Pero espere un momento. Según un estudio de Millward Brown, agencia de creación de marcas, puede que sea demasiado pronto para cerrar las empresas papeleras. Su proyecto de investigación usó escáneres del cerebro mediante imágenes por resonancia magnética (IRMf) para mostrar que el cerebro procesa el marketing digital y el basado en papel de modos diferentes y, en particular, que *los anuncios en papel causaron un procesado más emocional*.

Según el estudio, los medios físicos dejaban una «huella más profunda» en el cerebro, incluso después de tener en cuenta el aumento del procesado sensorial para artículos tangibles¹. A partir de las zonas del cerebro activadas por los anuncios en papel, los investigadores llegaron a la conclusión de que *el material físico (como el papel) es más «real» para el cerebro*. Dado que tiene una entidad física, conecta con las redes de la memoria espacial del cerebro.

El estudio también descubrió que los materiales tangibles entrañan un procesado más emocional en los sujetos. Había muchas probabilidades de que el recuerdo de los anuncios en papel fuera más vívido y estuviera más asociado a las emociones.

Advertencia

Antes de que nos dejemos llevar y encumbremos lo impreso, deberíamos observar algunas limitaciones de los resultados. La mayor es que una

comparación directa entre anuncios impresos y digitales parecidos quizá no represente la mayoría de situaciones de marketing en el mundo real. Los anuncios digitales pueden hacer cosas que los impresos no pueden igualar, como incorporar vídeos, audios e interactividad. Por añadidura, se pueden dirigir con mucha más eficacia basándose en los intereses de los usuarios (por ejemplo, términos de búsqueda, contenido adyacente), su conducta anterior y otras características que lo impreso no puede igualar.

Optimizar el marketing basado en el papel

Como alguien que se ha dedicado mucho tiempo al marketing directo, me alegra ver que los escáneres cerebrales de alta tecnología muestran que el anticuado papel sigue teniendo algunas ventajas que los intangibles bits no pueden igualar. El estudio de Millward Brown no se ocupaba de cómo optimizar una pieza impresa, pero ahí van unas cuentas ideas rápidas:

- Piense en la naturaleza *táctil* de la pieza. Un material más pesado y un acabado texturizado podría hacer hincapié en lo tangible del artículo enviado por correo, igual que los troquelados, los bordes irregulares, los relieves, etcétera.
- Aproveche la relación emocional del cerebro con los medios tangibles y cree un mensaje que tenga *impacto emocional*.
- Incluya su *imagen de marca*; el medio en papel puede intensificar el recuerdo de la marca.

Lección digital

Los marketers cuyo campo de acción es el digital, por otro lado, tienen que mirar más allá de los *banners* estáticos que son poco más que anuncios impresos reconvertidos. (La ubicuidad del término «ceguera a los *banners*» es una clave de lo ineficaces que son muchos anuncios digitales). Tengo pocas dudas de que comparar entre un anuncio en papel y otro en los medios, bien dirigido, atractivo

y rico, podría, por lo menos, nivelar las cosas, si no inclinarlas en favor de lo digital.

Los anuncios digitales tienen el potencial de estimular múltiples sentidos, sorprender e interactuar con el espectador y, en general, hacer participar al cerebro del usuario. Estoy seguro de que estas virtudes pueden superar las ventajas tangibles del papel en muchas aplicaciones.

Brainfluence para llevar: El papel significa emoción

Particularmente, en el contexto de un artículo enviado por correo del cual controlamos todos los aspectos, o de una revista ilustrada, rodeada de otros anuncios y con un contenido de lujo, el papel puede tener una pegada mayor que un anuncio digital parecido. No renuncie al papel y asegúrese de aprovechar al máximo sus beneficios.

Los marketers cuyo campo de acción es el digital también tienen que sacar el máximo partido de su medio; los simples anuncios no son muy atractivos. Animación, sonido, interacción y una fijación precisa de objetivos pueden impulsar lo digital fuera del ámbito de lo que es menos atractivo que el papel.

nas imágenes impresas vívidas cambian el recuerdo

¿Recuerda aquellas palomitas de maíz, recién hechas, con sabor a mantequilla, que tomó hace unas semanas? Tal vez no las tomó en absoluto y el recuerdo ha sido creado por un anuncio en una revista. Quizá cree que eso es imposible, pero los estudios han demostrado que algunos anuncios impresos pueden tener un impacto tan fuerte como para crear el falso recuerdo de haber probado un producto que ni siquiera existe.

Las investigadoras Priyali Rajagopal (Southern Methodist University) y Nicole Montgomery (College of William and Mary) enseñaron a los sujetos imágenes de alta resolución y de baja resolución de anuncios impresos de unas palomitas ficticias, Orville Redenbacher Gourmet Fresh, pero no les dieron a probar ningún producto. A un tercer grupo se le permitió que probaran muestras del producto inventado, que, en realidad, eran unas palomitas de maíz Redenbacher diferentes².

Una semana después encuestaron a todos los participantes para determinar sus actitudes hacia el producto y lo seguros que estaban de sus opiniones. Sorprendentemente, era tan probable que los miembros del grupo que había visto el anuncio más vívido dijeran que habían probado el producto como que lo dijeran los del grupo que, realmente, habían consumido las muestras. Era menos probable que el grupo que habían visto las imágenes de menos resolución dijera que habían probado el producto y, además, sus opiniones eran más débiles y menos favorables.

Al cambiar la marca a un nombre desconocido, el ficticio Pop Joy's Gourmet Fresh, se redujo el efecto del falso recuerdo. Supongo que cuanto más ubicuo es el producto y la marca, más probable es que se produzcan estos falsos recuerdos.

No es probable que los anuncios de los Maserati y del whisky Macallan de 25 años confundan lo suficiente a los consumidores como para que crean que los han conducido o bebido.

Brainfluence para llevar: Use imágenes impresas vívidas

Aquí lo importante no es que los publicitarios puedan crear recuerdos falsos, lo cual parece improbable en la mayoría de circunstancias. Lo que este estudio muestra es el poder de los anuncios impresos que incorporan una imaginería vívida para dejar una impresión duradera. Está claro que, una vez más, el papel ha demostrado ser un medio efectivo. Estos anuncios, aunque estáticos y en dos dimensiones, pueden crear, en el cerebro del consumidor, la impresión de que están experimentando el producto y pueden incrementar los sentimientos positivos hacia él.

Las investigaciones indican que vale la pena tomarse el tiempo de crear unas imágenes soberbias; por ejemplo, unos primeros planos, bien diseñados, de productos alimenticios que hacen que se nos haga la boca agua. Para otros productos, es probable que las imágenes que destacan los aspectos sensuales de los productos, tales como texturas y olores, dieran el mejor resultado, aunque la experiencia sensorial esté en la mente del espectador. Dado que experimentamos el mundo en color, preveo que los anuncios en color vencerán a los que son en blanco y negro para crear la sensación de haber experimentado el producto.

Estos descubrimientos son buenas noticias para los editores de revistas, que pueden ofrecer una calidad excelente y una reproducción realista en anuncios llenos de vida.

El papel tiene más peso que lo digital

Antes veíamos que la información en papel causa un mayor procesamiento emocional en el cerebro que la misma información en una pantalla. Pero hay otro aspecto en que el papel podría ser mejor: su *peso*.

Los investigadores pidieron a varias personas que estudiaran al candidato a un puesto de trabajo mirando un currículum colocado en un portapapeles. Cada sujeto recibía o bien un portapapeles ligero u otro pesado. Los que tenían el portapapeles pesado juzgaban que los solicitantes tenían un interés más serio en el puesto que el grupo con el portapapeles ligero³.

Palabras de peso

Por extraño que este efecto pueda parecer, nuestra lengua le hace eco. *Pesado* es casi un sinónimo de *serio* en algunos contextos (digamos la literatura o la música). El concepto de *gravitas* combina perfectamente ambos elementos. Y nuestras prácticas impresas lo reflejan también. Los documentos diseñados para impresionar al receptor están, casi siempre, impresos en un material más pesado y quizás incluyan características como una pesada capa de barniz que aumenta todavía más la percepción de peso.

El efecto de peso podría influir en la cuestión del papel frente a lo digital. Parece probable que ver un pesado documento impreso frente al mismo texto «sin peso» en una pantalla mostraría el mismo efecto. Si esto es cierto, entonces el documento impreso tendría un impacto más serio que la versión digital.

Brainfluence para llevar: Aumente el volumen para conseguir más impacto

Hasta que alguien no ponga a prueba el efecto del peso en la cuestión del papel frente a lo digital, he aquí algunas cuestiones a tener en cuenta:

- Un documento más pesado creará una impresión de más seriedad que otro más ligero.
- Dado que las sensaciones táctiles influyen tan claramente en nuestras percepciones subconscientes, otras características de una pieza impresa, como la rigidez, la textura, el relieve, el troquelado, etcétera, también pueden tener un efecto.
- Si no se puede permitir una pieza impresa pesada, haga que el lector sostenga un ladrillo mientras ve su información. Es broma, pero sólo porque darle a un posible cliente un ladrillo podría parecer un tanto extraño. Los experimentos muestran que incluso una sensación táctil no relacionada puede influir en la conducta, así que el truco del ladrillo podría dar resultado.

Use tipos de letra sencillos

¿Tiene que convencer a un consumidor para que complete una solicitud? O, si se trata de una ONG, ¿necesita voluntarios para un acto de beneficencia? En ambos casos, tendrá más éxito si describe la tarea *con un tipo de letra sencillo, fácil de leer*.

Las investigaciones realizadas por Hyunjin Song y Norbert Schwartz muestran que la manera en que percibimos una información puede verse afectada enormemente por lo sencillo o complicado que sea el tipo de letra. En particular, su trabajo descubrió que era más probable que los que leían un texto con un tipo de letra más sencillo se comprometieran a participar⁴.

Los investigadores supusieron que hacer que la gente se comprometiera a seguir un régimen de ejercicio dependería del tiempo que pensarán que les llevaría. Un tiempo más largo sería un compromiso mayor, y probablemente, menos personas lo asumirían. Es lógico, pero Song y Schwarz decidieron probar con dos grupos de sujetos. El primer grupo vio la descripción de los ejercicios en un tipo de letra sencillo (**Arial**), y el segundo vio exactamente el mismo texto presentado con un tipo de letra más difícil de leer, **Brush**.

Los resultados fueron sorprendentes. Como mostramos en la tabla 26.1, los sujetos que leyeron las instrucciones en el tipo de letra más difícil de leer calcularon que el ejercicio les llevaría dos veces más, 15,1 minutos frente a 8,2 minutos.

No puede sorprendernos que fuera mucho más probable que el grupo que pensó que el ejercicio sólo les llevaría 8 minutos se comprometiera a llevarlo a cabo.

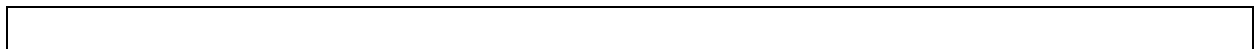


Tabla 26.1. Tiempo estimado para completar los ejercicios, impresos en dos tipos de letra (continuación)	
Instrucciones	Tiempo estimado para completarlo
Tabla 26.1. Tiempo estimado para completar los ejercicios, impresos en dos tipos de letra	
Instrucciones	Tiempo estimado para completarlo
Meta la barbilla en el pecho y luego levántela todo lo que pueda. 6-10 repeticiones. Baje la oreja izquierda hacia el hombro izquierdo y luego la oreja derecha hacia el hombro derecho. 6-10 repeticiones.	8,2 minutos calculados
Meta la barbilla en el pecho y luego levántela todo lo que pueda. 6-10 repeticiones. Baje la oreja izquierda hacia el hombro izquierdo y luego la oreja derecha hacia el hombro derecho. 6-10 repeticiones.	15,1 minutos calculados

Song y Schwarz atribuyen la diferencia a la fluencia cognitiva; en esencia, a lo fácil que nos resulta procesar y digerir la información.

Realizaron un experimento similar con una receta de *sushi*. Los sujetos que vieron las instrucciones en **Arial** calcularon que la preparación exigiría 5,6 minutos, mientras que los que la leyeron en **Mistral**, un tipo de letra más complicado, suponían que les llevaría 9,3 minutos.

Brainfluence para llevar: Los tipos de letra sencillos incitan a la acción

Durante años, hemos oído hablar de KISS: no lo compliques, estúpido (en inglés: *Keep it simple, stupid!*). Resulta que los defensores de KISS tenían razón. Si necesitas convencer a un consumidor, cliente o donante de que realice algún

tipo de tarea, debes describir esa tarea en un *tipo de letra sencillo y fácil de leer*.

Dado que la percepción de un menor esfuerzo está relacionada con el concepto de fluencia cognitiva, también debería hacer que el tamaño de la letra fuera fácil de leer y usar palabras y una estructura de las oraciones más sencillas. Estos pasos minimizarán el esfuerzo percibido necesario para realizar la tarea, y su porcentaje de éxito aumentará.

No hay ninguna razón para que el mismo planteamiento no funcione, igualmente, *online*. ¿Necesitamos que alguien complete un formulario? Además de la medida obvia de hacer que el propio formulario sea lo menos desalentador posible, asegúrese de que las instrucciones sean cortas y estén en un tipo de letra sencillo.

Cuando ponerlo complicado

En el capítulo anterior indicábamos que usar un tipo de letra sencillo es siempre lo mejor, pero hay una situación, por lo menos, donde los tipos elegantes, más difíciles de leer pueden dar mejor resultado que los sencillos.

Si vendemos un producto caro, describirlo usando un tipo de letra difícil de leer sugerirá que fue necesario más trabajo para crearlo. Como parte de su continuado trabajo sobre la fluencia cognitiva, Hyundjin Song y Norbert Schwarz, de la Universidad de Michigan, descubrieron que las cartas de los restaurantes eran uno de esos casos⁵.

Los investigadores entregaron a los sujetos de la prueba una descripción de un plato sacado de una carta impresa con dos tipos de letra: uno más sencillo y otro más difícil de leer. Los sujetos que vieron la letra difícil dieron una puntuación mucho más alta a la habilidad que necesitaría el chef que los que vieron la letra más sencilla.

Por lo tanto, un restaurante que quiera justificar unos precios más altos debería imprimir la carta con un tipo de letra más complicado. Otras medidas que afectan a las características de fluencia cognitiva de la descripción podrían aumentar el efecto de la letra elegante. Unas descripciones largas, con grandes palabras, también harán que el lector vaya más lento y sugerirán que para preparar el plato fueron necesarios más esfuerzos y habilidad.

Por supuesto, es lógico que el texto deba describir, o por lo menos sugerir, la habilidad y el tiempo necesarios para preparar el plato. Como sucede con la mayoría de campañas de marketing, los mejores resultados se producen cuando todos los elementos están coordinados.

Brainfluence para llevar: Use tipos de letra complicados y grandes palabras para realzar su producto

Aquí tenemos una lección para todo tipo de empresas: unos tipos de letra complicados y un texto difícil hace que las cosas parezcan más difíciles. Si quiere convencer a los consumidores de que elaborar su producto entraña unos pasos fastidiosos o que para proporcionar el servicio que ofrece se requiere una gran destreza, haga que el lector vaya más despacio, usando un tipo de letra más difícil de leer y palabras pomposas.

Complique con prudencia

Un peligro de tratar de explotar la fluencia cognitiva usando tipos de letra caprichosos y un texto complicado es que el lector asigne la complejidad del producto al atributo equivocado. Por ello, podría haber dedicado miles de horas de programación y pruebas para conseguir que su *software* fuera excepcionalmente fácil de usar, pero si entra en una descripción de ese esfuerzo larga, con una letra caprichosa, la conclusión del cliente puede ser «difícil de usar».

El otro peligro es que sus posibles clientes no estén lo bastante motivados para esforzarse en leer un texto difícil. Probablemente, los clientes de los restaurantes lean las descripciones porque no tienen otra alternativa si quieren pedir comida y saber qué les traerán. En cambio, los consumidores que miran el folleto o el anuncio impreso de un producto quizá se salten todo el texto. ¿Puede seguir habiendo una leve sensación de complejidad, incluso después de una ojeada? Quizá, pero les recomendaría que usaran este enfoque con moderación; si exageran, podrían perder por completo la atención del cliente.

Complejidad memorable

Si queremos que alguien recuerde nuestra información, ¿debemos usar un tipo de letra sencillo, fácil de leer u otro más complicado y difícil? La mayoría supondría que lo mejor es la simplicidad. Sorprendentemente, los que optaran por esta opción se equivocarían.

Un estudio realizado en Princeton comparaba la retención, por parte de los estudiantes, de los materiales del curso presentados tanto en tipos de letra sencillos como en otros más complicados y descubrieron que la retención era mucho mejor en el caso del tipo de letra complicado⁶.

¿Por qué es así? Parece que el esfuerzo adicional requerido para leer los tipos complejos (llamados también no fluidos) lleva a un procesado más profundo y, finalmente, a un recuerdo mejor. El tipo sencillo probado fue **Arial**; los complicados fueron **Comic Sans Italic**, **Monotype Corsiva** y **Haettenschweller**.

El estudio fue realizado con la idea de potenciar el recuerdo en la educación, pero la misma idea tiene aplicaciones en marketing. Si queremos que un lector recuerde algo —un número de teléfono, por ejemplo, o la ventaja clave de nuestro producto frente al de la competencia—, hacer que su cerebro trabaje un poco más para leerlo puede producir un recuerdo más persistente.

Sin embargo, creo que no empezaría, todavía, largos párrafos de un texto publicitario en Monotype Corsiva. Sabemos que asociamos un mayor esfuerzo a los tipos de letra no fluidos y ver un denso bloque de texto con una letra difícil de leer podría disuadir al espectador incluso de intentar leerlo. O podría empezar a leer, pero rendirse antes de lo que lo hubiera hecho si se tratara de un tipo de letra más sencillo.

Brainfluence para llevar: Potencie el recuerdo usando tipos de letra complicados

Use una letra difícil para aumentar el recuerdo de la información de marketing importante. Pero no exagere; úselo para un eslogan o un número de teléfono, pero no para un texto publicitario largo. Abuse de la complejidad y nadie leerá nada de su brillante texto.

SECCIÓN

Cinco

Brainfluence en imágenes

Los humanos son totalmente capaces de interpretar imágenes como representaciones de la realidad, y eso hace que las fotos e ilustraciones sean poderosas compañeras de otros contenidos publicitarios.

¡Añada niños!

Desde los primeros días de la publicidad, ha sido axiomático que las imágenes de niños pequeños captan la atención de los lectores con más eficacia que cualquier otro tipo de imagen. Esto ha llevado a los publicitarios a pegar imágenes de niños en los anuncios de todo tipo de producto o servicio, tanto si los pequeños son incluso remotamente pertinentes como si no lo son. La verdad es que todos esos publicitarios daban de lleno en el blanco: nuestro cerebro está programado para responder a las caras infantiles e, incluso, a características infantiles en los adultos¹.

Cómo reaccionamos a imágenes de niños era el tema de un estudio realizado usando una técnica de neuroimagen llamada magnetoencefalografía (MEG), que permite unas mediciones muy rápidas de la actividad cerebral. Es asombroso que sólo en 150 milisegundos después de que le mostraran la foto de un niño se observaba un alto nivel de actividad en el córtex orbitofrontal medio del espectador. Esta zona del cerebro está asociada a las emociones. Las fotos de adultos tenían poco o ningún efecto en la misma zona.

El atractivo de las fotos de niños es un ejemplo por excelencia de cómo la investigación en neurociencia servirá, con frecuencia, para confirmar lo que los marketers saben intuitivamente o a través de técnicas de investigación tradicionales. Un aspecto intrigante de la investigación es que la programación infantil de nuestro cerebro también afecta a cómo percibimos las caras adultas. Los estudios muestran que los hombres prefieren las caras femeninas con rasgos infantiles. Las preferencias de las mujeres son más complejas, y dependiendo de la etapa de la ovulación, pueden preferir caras más masculinas o más infantiles.

Brainfluence para llevar: Las imágenes de niños atraen la mirada

Si quiere captar la atención del espectador, muéstrele la imagen de un niño. Por supuesto, a continuación tendrá que canalizar esa atención hacia su producto o su mensaje de marca, lo cual puede ser difícil si los niños son totalmente irrelevantes. Con todo, sabíamos que los niños conseguían la atención antes de los escáneres cerebrales, pero ahora comprendemos mejor cómo y por qué tienen ese efecto.

¡Foco sobre el peque!

En el capítulo anterior, veíamos que las imágenes de niños son un medio poderoso para atraer al lector y hacer que su cerebro participe. Veamos, ahora, una técnica que ha demostrado aumentar la atención prestada no sólo a ese niño tan mono, sino también a nuestro mensaje.

Empleando una tecnología de rastreo ocular para medir la dirección y la duración de los movimientos del ojo del sujeto, James Breeze, australiano y especialista en usabilidad, ha estudiado cómo vemos los anuncios con niños². Cuando los sujetos miraban un anuncio con un niño, el mapa de calor mostraba que se fijaban en la cara del niño y prestaban menos atención al titular y al texto del anuncio. No es ninguna sorpresa que la cara del niño domine la atención del usuario.

Pero luego Breeze probó una versión alternativa del anuncio con una imagen del niño de perfil, mirando hacia el titular del anuncio. En esta versión, la cara del pequeño seguía siendo un punto caliente importante, pero *el titular y el texto del anuncio recibían mucha más atención*.

Según la conclusión de Breeze, «En publicidad miramos lo que la persona que vemos en el anuncio está mirando. Si nos miran a nosotros, nos limitamos a mirarlos a ellos y no miramos a ningún otro sitio».

Brainfluence para llevar: Use la mirada del niño para dirigir la atención.

Una cara en el anuncio atraerá la atención, pero asegúrese de que la cara mira hacia lo que queremos que vea el espectador: el titular, la imagen del producto o

lo que sea importante. Los espectadores contemplaran la cara y luego se sentirán subconscientemente atraídos por lo que los ojos parecen estar mirando. Haga también la prueba con imágenes de adultos. En lugar de un modelo sonriente, que mira fijamente fuera de la página, colóquelo de manera que esté mirando al contenido más importante.

Pretty Woman

Primero, una pregunta rápida para nuestros lectores varones: ¿cuántos puntos de interés adicionales pagarían en un préstamo si la oferta incluyera una foto pequeña de una mujer atractiva? Estoy seguro de que todos están diciendo: «¿Por una foto pequeña? ¡Ni un céntimo más!» Como sucede con muchos intentos de predecir nuestra propia conducta, estarían equivocados.

Los marketers se enfrentan constantemente al reto de cómo hacer que una oferta sea más atractiva para el consumidor. ¿El envío gratis conseguiría más pedidos que un cupón de 10 dólares? ¿Y si fuera un 10 por ciento de descuento o el regalo de una bolsa? Los marketers inteligentes saben que sólo hay una manera de responder definitivamente a esta clase de pregunta: probar las alternativas en el mercado.

Eso fue lo que hizo un banco sudafricano que trataba de aumentar su negocio de préstamos. Enviaron a 50.000 clientes, por correo, una oferta y usaron diversas variaciones en el paquete de correo directo. Primero, las ofertas incluían una serie de tipos de interés seleccionados al azar. Lógicamente, el tipo de interés (junto con los términos de la devolución) es, con mucho, el factor más importante para hacer que una oferta sea atractiva. En esencia, el tipo de interés es el precio del préstamo³.

Con algunas de las ofertas, el banco incluía varias características psicológicas: detalles de la oferta enviada que no tenían nada que ver con el propio préstamo, pero que estaban pensadas para enmarcar la oferta de alguna manera o alterar la conducta del usuario. Los investigadores se quedaron sorprendidos al ver que estos cambios irrelevantes en la oferta no sólo aumentaban la respuesta a algunas ofertas, sino que, en realidad, contrarrestaban el efecto de unos tipos de interés notablemente más altos en las suscripciones.

El experimento presentaba un abanico bastante espectacular de tipos de interés, del 3,25 al 11,75 por ciento. También incorporaban a la oferta diferentes características, incluyendo diferentes descripciones del préstamo, comparación con productos de la competencia, diversas fotos de hombres y mujeres y algunas sugerencias sutiles.

Aunque el tipo de interés era, sin duda, importante, algunas de las características psicológicas también afectaban a la conversión de forma importante. Curiosamente, ofrecían las mayores ventajas a las ofertas menos atractivas.

Los niveles de educación e ingresos de los usuarios no afectaban al rendimiento de las características psicológicas. Según la conclusión de los investigadores, «Incluso en una situación de mercado con grandes apuestas y usuarios experimentados, las características psicológicas sutiles parecen ser poderosas impulsoras de la conducta».

Al menos para mí, el descubrimiento más asombroso fue que, en el caso de los hombres, incluir en el envío una foto de una mujer, en lugar de la de un hombre, aumentaba la tasa de respuesta en la misma medida que una reducción del 4,5 por ciento en el tipo de interés del préstamo. En cambio, a las mujeres, en su mayor parte, no les afectaba el sexo de la persona de la foto.

Me parece asombroso que el efecto de la simple foto de una mujer en una oferta de préstamo sea equivalente a casi un 5 por ciento de diferencia en el tipo de interés del préstamo; un diferencial enorme en el mundo de los préstamos.

Brainfluence para llevar: Prueba con fotos de personas

¿Meter la foto de una mujer bonita en su envío por correo directo aumentará los índices de respuesta? Si el marketing va dirigido a los hombres, es posible. Las mujeres parecen mucho menos afectadas por fotos irrelevantes, según esta prueba. Podrían ser buenas noticias; las mujeres no deberían resultar afectadas negativamente si se usara la foto de una mujer en un intento por aumentar la

respuesta masculina.

La segunda consecuencia de esta investigación es que los especialistas en marketing no deberían dar nunca por sentado que saben qué va a funcionar; la única manera de saber qué hará despegar realmente una oferta es poner a prueba diferentes ofertas, diferentes presentaciones, incluso un par de ideas locas.

Itsy, Bitsy, Teeny, Weeny...*

Si la imagen de una mujer atractiva vale cuatro o cinco puntos de interés en un préstamo, ¿qué pasaría si llevara un bikini?

Las mujeres con poca ropa han sido usadas para vender productos a los hombres durante décadas y, probablemente, durante milenios en una u otra forma. Hay pocas dudas de que el cerebro masculino típico está programado para responder a féminas atractivas con un atuendo revelador. Pero ¿se trata de un truco barato para captar la atención que no tiene un efecto real en las ventas o en realidad sí que funciona? Los investigadores han arrojado nueva luz sobre este tema exponiendo a sus sujetos a vídeos de mujeres en bikini o a otros más neutros, y luego evaluando su capacidad para tomar decisiones.

Los investigadores descubrieron que los hombres que contemplaban a chicas en bikini tomaban decisiones peores cuando les hacían una oferta monetaria. Específicamente, se les dio a elegir entre una suma de dinero entregada inmediatamente (unos 25 dólares) o la posibilidad de negociar para conseguir una suma mayor una semana o un mes más tarde. En cada prueba, los hombres que veían las imágenes más sexis elegían cantidades más bajas que los demás. Por ejemplo, los que veían a las chicas en bikini podían pedir sólo 7 dólares a cambio de esperar un mes, mientras que el grupo de control quería el doble.

Aunque había variaciones individuales, y no todos los hombres se veían afectados de forma similar, los promedios mostraban sistemáticamente que los hombres estimulados por el vídeo sexi estaban dispuestos a llegar a un acuerdo más rápido y menos beneficioso. Los investigadores pensaron que ver aquellas imágenes sexis hacía que los hombres fueran más impulsivos y estuvieran más interesados en una gratificación inmediata⁴.

A más excitación sexual, peores decisiones

En un estudio anterior, realizado por George Loewenstein, experto en neuroeconomía, de la Universidad Carnegie Mellon, y Dan Ariely, del MIT, estudiaron a hombres jóvenes cuando no estaban excitados sexualmente y luego repitieron las mismas preguntas cuando sí que lo estaban. En el primer caso, los sujetos dieron respuestas muy diferentes a temas como tener relaciones sexuales sin protección o emborrachar a su pareja para que fuera más maleable. Tal como sucedía en el estudio del bikini, estar excitados sexualmente hacía que los sujetos estuvieran más concentrados en la gratificación a corto plazo que en el largo plazo. En palabras del autor Brian Alexander⁵:

En general, sin embargo, se puede pensar que, como cree Loewenstein, nuestro cerebro tiene en todos los casos «dos opiniones»: está el sistema afectivo («¡Tío! ¿A quién le importa lo que cueste? ¡Está muy buena!») que responde a nuestros impulsos básicos y el sistema deliberativo («¡Es tu aportación a la cuenta personal de jubilación!»). Para pensar en esto de otra manera, imagine que tiene un ángel en un hombro y un demonio en el otro. Incluso en el calor del momento, sigue habiendo esa vocecita que dice: «Sabes que te estás equivocando»; el problema es que queda ahogada por el volumen del sistema afectivo.

Constantemente, estamos negociando entre estos dos sistemas, lo cual explica por qué los economistas están tan interesados en ellos: así es como tomamos nuestras decisiones de compra.

Cuanto más grande, mejor, ¡y no es lo que está pensando!

Cuando usamos la foto de una mujer para atraer la atención de un público masculino, ¿qué debería ser mayor? Quizá crea que sabe la respuesta... y, si dijera que sus pupilas, habría acertado. Los investigadores pidieron a los

hombres que puntuaran fotos de mujeres de 20 x 25 centímetros según su atractivo, y usaron fotos en la mitad de las cuales las mujeres tenían las pupilas dilatadas, un indicador de excitación sexual, y en la otra mitad no. Aunque los hombres no se daban cuenta conscientemente de la diferencia, clasificaron a las mujeres con las pupilas dilatadas como más atractivas⁶.

Brainfluence para llevar: Las mujeres sexi afectan a las decisiones masculinas

¿Qué significa esto para los marketers? ¿Tenían toda la razón los fabricantes de herramientas que regalaban calendarios con fotos de mujeres atractivas? ¿De verdad venden las mujeres en bikini? La respuesta es: «Probablemente, y en las condiciones adecuadas».

Para empezar, este efecto parece ser a corto plazo y tendría su máxima eficacia en el punto de venta. La situación de venta ideal, sin duda, sería que la chica con bikini vendiera en persona a los hombres. Eso garantizaría tanto el máximo impacto como la capacidad para dirigir la conducta de compra hacia el producto deseado.

Sin embargo, la mayoría de productos no se prestan a un planteamiento de ventas así y una alternativa un tanto efectiva podrían ser los carteles, los exhibidores en el punto de venta e, incluso, el envase de los productos. Los especialistas en marketing, por supuesto, deberían ser conscientes de que las compradoras podrían encontrar desagradables las mismas imágenes. Por añadidura, deberían asegurarse de que las imágenes fueran coherentes con la imagen de la marca. No tendría ningún sentido abaratar la percepción de una marca por conseguir un fugaz incentivo basado en el atractivo sexual.

No obstante, algo que los marketers tienen que vigilar es el efecto de neuromarketing inverso de la publicidad sexi. Otro estudio muestra que las imágenes y situaciones sexuales pueden reducir el recuerdo de la marca. (Esa investigación comparaba el recuerdo de los anuncios que aparecían en programas sexis de televisión y en otros más familiares).

En resumen, en el caso de los productos en que las chicas en bikini representan una estrategia de marketing apropiada (¡les dejo que juzguen de qué categorías de producto se trata!), el lugar para ponerlos es en el punto de venta. Sólo los usaría en lugares más distantes del punto de venta, como los anuncios de televisión o en prensa, si fueran un elemento integral y de larga duración de la estrategia de la marca.

En cuanto a una estrategia más sutil en los anuncios que espera que atraigan a los hombres, cerciórese de que los ojos de la modelo sean visibles y tengan las pupilas dilatadas.

* Todas estas palabras significan «pequeñísimo», «diminuto». Proceden de una canción sobre una chica a la que le daba mucha vergüenza que la vieran con su diminuto bikini. Lanzada en agosto de 1960, hizo que las ventas de bikinis aumentaran. Hay una versión en español titulada «El bikini a lunares amarillos». (*N. de la T.*)

Las fotos aumentan la empatía

Sabemos que las imágenes captan nuestra atención, pero un interesante experimento demostró que los radiólogos son más meticulosos cuando el historial de un paciente va acompañado de una foto. Los médicos también dijeron que se sentían más conectados con los pacientes; los radiólogos raramente ven a los pacientes cara a cara⁷.

Así pues, la mera inclusión de la foto del paciente alteraba la conducta de esos profesionales médicos, sin que se dieran cuenta de que estaban tratando a los pacientes de forma diferente. Esto podría tener repercusiones en cómo se llevan y transmiten los historiales médicos, pero ¿cómo pueden los marketers emplear esta información?

Brainfluence para llevar: Incluya una foto si la empatía puede ayudar a su causa

Marketers de organizaciones no lucrativas

La mayoría de organizaciones que quieren captar donaciones comprenden el poder de las fotos personales. Los marketers experimentados de estas organizaciones incluyen fotos, nombres y, con frecuencia, biografías detalladas de los receptores de su obra benéfica. En lugar de exhortar a los donantes a que «acaben con el hambre» en términos generales, un folleto puede mostrar la foto de un niño, que se hace más específica incluyendo su nombre y circunstancias concretas. Las universidades que solicitan donaciones adoptan un planteamiento similar al incluir las fotos e historias de los estudiantes que se benefician de los

fondos.

¿Tarjetas profesionales con foto?

Excepto en las inmobiliarias y en otros pocos campos, no son corrientes las tarjetas profesionales con foto y membrete; quizás incluso parezcan poco profesionales. Ciertamente, no esperaríamos encontrar la tarjeta profesional de un CEO de una de las empresas de Fortune 500 decorada con la foto de una cara sonriente.

Sin embargo, a los marketers tal vez les convendría buscar maneras de incorporar fotos a sus campañas. No una foto de archivo cualquiera, claro, sino una foto de la persona en su contacto real con el cliente. Por ejemplo, si una empresa envía habitualmente cartas para programar citas de ventas, podría incluir una foto del vendedor en ella. Cuando llame para concretar una cita, ese pequeño esfuerzo tendrá como resultado un poco de atención extra.

Cada vez son mayores las pruebas de que las fotos *sí* que alteran la actitud. El reto para los marketers es determinar qué da resultado en una situación particular.

SECCIÓN

Seis

Brainfluence en la fidelidad y la confianza

La fidelidad y la confianza se suelen asociar a las relaciones entre humanos, pero son igualmente aplicables a las marcas. La lealtad es una herramienta asombrosamente poderosa cuando se puede afianzar, en tanto que reduce los gastos de marketing: retener a un cliente es mucho más barato que tratar de convencer a nuevos compradores. Más importante todavía es que un cliente verdaderamente fiel pueda convertirse en un gran defensor de la marca y ampliar el alcance de nuestro marketing.

Cree lealtad, como hizo George Bailey

¿Recuerdan a George Bailey? En la película *¡Qué bello es vivir!*, es un hombre de negocios que pasa de la desesperanza a una intensa motivación cuando interviene un ángel para mostrarle que su ciudad habría estado mucho peor sin él. La mayoría no tenemos un ángel de la guarda llamado Clarence que nos haga ver historias alternativas, pero imaginar situaciones de «¿Y si...?» es una herramienta poderosa en la vida real.

Lealtad instantánea, sólo falta añadir imaginación

La lealtad es un importante elemento básico. Las empresas quieren empleados leales. Los consultores de marketing quieren clientes leales. Por lo general, la lealtad se gana con el tiempo, pero resulta que los sentimientos de lealtad se pueden intensificar de un modo bastante sencillo. Investigadores de la Universidad Northwestern y la Universidad de California, Berkeley, dirigidos por Hal Ersner-Hershfield, descubrieron que hacer que los sujetos visualizaran alternativas históricas hacía que fueran más patrióticos. De forma parecida, reflexionar sobre los precarios inicios de una empresa hacía que los empleados fueran más positivos respecto a ella^{1,2}.

Los investigadores realizaron una serie de test. Pidieron a los sujetos que pensaran en cómo había nacido Estados Unidos. A la mitad se les pidió que reflexionaran sobre cómo sería su mundo si el país no hubiera nacido. (A esto se le llama reflexión contrafáctica). A la otra mitad les dijeron que pensaran en cómo es su mundo debido a que el país existe (reflexión fáctica). En test

posteriores, los sujetos del primer grupo mostraron niveles de patriotismo más altos que los que pensaron en la situación real.

No es sólo el patriotismo lo que se puede alentar imaginando escenarios alternativos; también funciona con las empresas. Un test parecido en el que los sujetos tuvieron que pensar en los orígenes de una compañía mostró un aumento significativo de sentimientos positivos entre los que pensaron en la situación contrafáctica; es decir, en las diferencias que habría en el mundo o en su propia vida si la empresa no se hubiera creado.

Brainfluence para llevar: Use escenarios contrafácticos para potenciar la lealtad

¿Y si la empresa no hubiera sobrevivido? La mayoría de empresas han pasado por momentos en que todo pendía de un hilo. Los autores del estudio citan a FedEx como ejemplo. La empresa estaba casi sin dinero cuando el fundador Fred Smith fue a un casino en Las Vegas en un último y desesperado intento por ganar suficiente dinero para poder pagar a los empleados. (Sí, ganó suficientes manos de *blackjack* para pagarles. Hoy la empresa cuenta con 275.000 personas en todo el mundo, y es dudoso que ningún casino disponga de recursos tan altos como para pagar *esa* nómina). Casi todas las empresas tienen alguna historia como esta (aunque quizá no tan espectacular), y dejar que los empleados piensen en cómo se habría visto afectada su situación si las cosas no hubieran salido como lo hicieron podría acrecentar sus sentimientos de lealtad.

¿Y si usted no se hubiera incorporado a nuestra empresa? Los investigadores no plantearon esta pregunta, pero me parece probable que, en particular para los empleados que han tenido experiencias positivas desde que están en la empresa, tales como promociones, aumentos de salario, compra de coche o vivienda, etcétera, reflexionar sobre el papel de la empresa en todo esto y, lo más importante, pensar en escenarios alternativos, podría aumentar una emoción positiva hacia la compañía.

¿Y si no hubiera comprado nuestro producto/servicio? ¿La relación con la

empresa ha sido una experiencia positiva para el cliente o le ha aportado unos beneficios reales? ¿Ha reducido sus gastos o mejorado su eficiencia? ¿Ha tenido menos problemas de cumplimiento que con proveedores anteriores? Ayudar a los clientes a visualizar escenarios alternativos sería una manera de mejorar sus sentimientos positivos sobre la relación.

Utilizar con prudencia. Un enfoque mal planteado de esta técnica podría tener diversos efectos contraproducentes. Si convoca a un empleado a su despacho y le dice: «Piense en cómo sería su vida si no estuviera empleado aquí», es probable que las emociones generadas no sean positivas. De forma parecida, decirle a un cliente: «Imagine lo mal que iría su programa de fabricación si siguiera tratando con su antiguo y poco fiable proveedor», no sonará positivo ni profesional.

Pero si evita un planeamiento chapucero e introduce escenarios alternativos de forma hábil, producirá el deseado aumento positivo de lealtad y emoción sin ofender a la otra persona. Claro que si puede contratar a un ángel llamado Clarence, ¡hágalo!

Recompense la fidelidad

Parece que estos días todo el mundo tiene un programa de fidelidad. Compre una taza de café y le darán una tarjeta que le promete un café gratis cuando haya comprado un número especificado de cafés adicionales. Compre en el supermercado y tendrá puntos para reducir el precio de la gasolina. Nuestras carteras desbordan de tarjetas parcialmente selladas y nuestros llaveros están abarrotados de placas de plástico con códigos de barras, todo en nombre de la fidelidad. ¿Dan resultado?

La respuesta escueta es «Sí». Según unos investigadores de Singapur, los consumidores estaban realmente motivados por los programas de lealtad. Usaron las tarjetas de crédito, que consideraban una prueba ideal, porque suelen tener unas características parecidas y son fáciles de cambiar si alguien lleva varias a la vez. Las tarjetas con programas atractivos de recompensas eran, sin ninguna duda, más eficaces para conseguir una mayor «cuota de cartera». Es decir, la gente usaba las tarjetas cuyos programas de recompensas preferían con más frecuencia que las otras³.

Obviamente, para que un programa de fidelización funcione, deben considerarse varios factores:

- El producto o servicio subyacente debe ser por lo menos comparable al de la competencia a ojos del consumidor.
- Las recompensas ofrecidas deben ser atractivas para el consumidor.
- Las preferencias de marca y otros factores pueden vencer a los programas de lealtad.
- Los «costes del cambio» (sacrificios que el consumidor debe hacer a fin de cambiar de marca) pueden aumentar la lealtad a la marca actual y reducir el efecto de los programas de fidelización de la competencia.

- La frecuencia de compra debe ser lo bastante alta como para que los consumidores sigan comprometidos con el programa. El café y la gasolina, por ejemplo, son perfectos, los electrodomésticos y los automóviles, no.

El poder de los puntos por fidelidad

Aportando más pruebas del potencial de los programas de lealtad, un estudio mostró que la información irrelevante (en este caso, puntos por fidelidad sin mucho valor) cambió las decisiones de compra del consumidor⁴.

Lo que los investigadores identificaron en sus experimentos iba más allá del efecto lógico y esperado de un programa de fidelización: la *mera presencia del valor de los puntos* influía en las decisiones de compra del consumidor. Incluso cuando el valor de los puntos era menos que el valor de la diferencia de precios en dinero real, esos puntos influían en los consumidores.

Starbucks frente a Panera

Los programas electrónicos son ideales porque permiten seguir la conducta de compra del consumidor y hacen que sea fácil aplicar ofertas especiales o extras. Hay dos ejemplos actuales, ambos procedentes del sector de los cafés. Starbucks combina su programa de fidelización con sus tarjetas de regalo recargables. Pagar con la tarjeta de regalo actualiza el programa de fidelidad y el cliente sólo necesita tener una única tarjeta. Starbucks lo amplía entregando a los clientes una tarjeta de oro especial después de un cierto número de compras. La tarjeta de oro tiene algunos beneficios tangibles, como cafés gratis, pero también confiere un estatus superior al titular.

Otro proveedor de café, Panera Bread, no combina las tarjetas de dinero y la lealtad, pero acumula extras dentro del programa de fidelización. Un cliente puede ser recompensado con un pastelito gratis, por ejemplo, y el camarero se lo dice cuando usa la tarjeta. (Lo curioso es que Starbucks envía sus notificaciones de recompensas, como un café gratis, por el anticuado correo postal. ¿Es posible que decidieran que una tarjeta real tiene un mayor efecto que una actualización

electrónica invisible?)

Ni Starbucks ni Panera usan ningún tipo de sistema de puntos fácilmente visible para el cliente, ni tampoco crean la ilusión del progreso. En este sentido, la anticuada tarjeta sellada supera a ambos programas. Los dos ofrecen temprano recompensas extras para que participen los miembros de su nuevo plan.

Brainfluence para llevar: Ofrezca recompensas a la fidelidad

Suponiendo que su producto o servicio se compre con la suficiente frecuencia, ofrezca a sus clientes un programa de fidelización. *Funciona*. Además, haga que sigan participando, dejando que controlen sus progresos y, si es posible, recordándoles el programa si llevan un tiempo sin comprar.

Más allá del efecto fidelidad, simplemente exponer al cliente al valor de los puntos en el momento de la compra puede ampliar la efectividad del programa de fidelización. ¿Quiere alentarlos a probar un nuevo producto o impulsarlo a cambiar a un producto superior? ¿Quiere que un cliente acuda a usted, en lugar de a la competencia? Pruebe algo como «¡100 puntos extras de recompensa con cada compra!» Observe que unas cifras mayores pueden parecerle más importantes al consumidor, así que inflar un poco los puntos podría ser algo bueno.

Móvil

No hay duda de que la tecnología de marketing para los teléfonos móviles y la personalización crearán programas de fidelización incluso más efectivos. (¡Y, quizás, esa molesta acumulación de tarjetas de fidelidad de plástico será cosa del pasado!) Si tiene un programa de fidelidad o está pensando en instaurar uno, asegúrese de cómo funcionará con los móviles.

Fidelidad, ratas y clientes

Veamos, ¿qué tienen que ver las ratas con los programas de fidelización? Bien, allá por la década de 1930, los investigadores hicieron un descubrimiento interesante: las ratas que corrían por un laberinto para llegar a la comida corrían más rápido conforme más cerca estaban de la comida. Este descubrimiento llevó a la hipótesis del gradiente de meta, según la cual la tendencia a acercarse a la meta aumenta con su proximidad. Dicho sencillamente, cuanto más cerca está la meta, más esfuerzos se dedican a llegar.

Hace unos años, investigadores de la Universidad de Columbia examinaron esta hipótesis usando sujetos humanos involuntarios, en lugar de ratas de laboratorio, y descubrieron que vamos tras de las recompensas igual que hacen los roedores. Si le damos a alguien una tarjeta de cliente, que lo recompensará con un café gratis cuando esté llena, igual que hacían las ratas en la recta final del laberinto, tomará café con más frecuencia conforme la tarjeta esté a punto de estar completamente sellada.

De forma parecida, los usuarios que puntúan canciones *online* a cambio de certificados de recompensa visitan el portal con más frecuencia, puntúan más canciones y permanecen más tiempo según están más cerca de ganar una recompensa.

Uno de los descubrimientos más interesantes fue que la mera *ilusión de progreso* hacía que los sujetos compraran café con más frecuencia. Los experimentadores entregaron dos tarjetas diferentes: unas vacías con 10 casillas por sellar y otras con 12 casillas, de las cuales dos ya estaban selladas. En ambos casos, se requerían 10 sellos para ganar el café gratis. Pese a que el número de sellos necesario era el mismo en ambos casos, el grupo que empezó con el aparente avance en su tarjeta compró café con más frecuencia que el grupo con

las tarjetas totalmente vacías⁵.

Brainfluence para llevar: Dé una ventaja

Sabemos que los programas de lealtad funcionan. Pero, en lugar de entregar una tarjeta (o cuenta *online*), dé una ventaja inicial para su primera meta. Dado que percibimos el progreso como un porcentaje de la compleción, proporcionarle a alguien una meta parcialmente conseguida puede ser un impulso efectivo para un programa de fidelización. Un billete de avión que requiere que un usuario haga 25.000 millas de vuelos frecuentes no parecerá tan «cercano» como otro que exija 35.000 millas, pero en el cual el usuario empiece con 10.000 millas ya anotadas. Los cafés deberían añadir una taza o dos a las requeridas para conseguir un café gratis, pero luego hacer que sus empleados sellen un número equivalente de casillas con el primer uso. La tarjeta no sólo parecerá más cerca de ser completada, sino que el establecimiento y su personal ganarán puntos por ser generosos.

Aunque es posible que los programas de fidelidad no resulten acertados para todos los productos, está claro que, cuando lo son, llevar rápidamente a los usuarios hacia la meta de una recompensa hará que sigan motivados y leales.

El tiempo crea confianza y fidelidad

Hoy parece que, más que nunca, se hace mucho hincapié en la productividad en las ventas y el servicio al cliente. Cada vez más, las empresas le dan a los consumidores herramientas para hacer sus pedidos, controlar su situación, etcétera. Las visitas de venta en persona cuestan cientos de dólares (según algunos cálculos llegan a los mil dólares, y los viajes a lugares lejanos cuestan todavía más), así que es comprensible que se insista en la eficiencia. Y, en tanto que consumidor, también yo valoro poder hacer un pedido, comprobar cómo va, etcétera, en cualquier momento del día o la noche.

El *software* para la gestión de la relación con el cliente (*customer relationship management* o CRM por sus siglas en inglés) se esfuerza por mejorar la productividad de los contactos de ventas ayudando a separar a los consumidores en grupos de prioridad, donde los más importantes disfrutan del mayor contacto. Un beneficio clave de los sistemas CRM es que se puede minimizar el tiempo «malgastado» en cuentas menos valiosas.

Sin embargo, en este impulso en busca de eficiencia, es preciso que las empresas sean conscientes de la importancia que tiene el tiempo de contacto para la relación con el cliente. Veamos tres grupos muy diferentes de «consumidores» y veamos cómo el tiempo de contacto tuvo un papel importante en su satisfacción.

Delincuentes convictos

¿Cómo cree que los delincuentes —es decir, los delincuentes convictos— puntuarían la equidad de su proceso legal? Se podría esperar un nivel bastante

alto de insatisfacción (su defensa no tuvo éxito, después de todo), donde las principales variables serían aspectos objetivos, como la duración del tiempo en prisión. De hecho, según los autores Ori y Rom Brafman, cuando los investigadores estudiaron a cientos de esos delincuentes, la duración de la sentencia *sí que era* un indicador importante de cómo puntuaban lo justo de su proceso. Las sentencias cortas hacían que el proceso fuera visto como más justo, mientras que las más largas hacían que lo pareciera menos.

Lo sorprendente fue averiguar que casi tan importante como el resultado fue el tiempo que el abogado pasó con ellos. Los delincuentes que pasaron más tiempo cara a cara con su abogado consideraban que el proceso había sido más justo que otros delincuentes con el mismo resultado. Los Brafman observaron que, «aunque el resultado pueda ser exactamente el mismo, cuando no podemos expresar lo que nos preocupa, percibimos la justicia general de la experiencia de un modo muy diferente»⁶.

Capitalistas de riesgo

Pese a la conducta rapaz que les atribuyen los emprendedores, sería preciso reconocer que los capitalistas de riesgo de Silicon Valley son bastante diferentes de los traficantes de droga y ladrones a mano armada protagonistas de los estudios de delincuentes. Pero resulta que los capitalistas de riesgo y los delincuentes tienen más en común, aparte de un deseo de conseguir un rendimiento alto del tiempo y el dinero invertido.

Cuando estudiaron sus inversiones y relaciones con los equipos de gestión de esas firmas, los investigadores esperaban encontrar una concentración realista en el rendimiento monetario de cada inversión. Bien mirado, el objetivo de la actividad es conseguir un rendimiento alto del capital, y las firmas de capitalistas de riesgo se hunden o flotan dependiendo de los números que consiguen.

Sorprendentemente, según los hermanos Brafman, los investigadores descubrieron que la cantidad y oportunidad de la información dada por los emprendedores era un factor clave en el nivel de confianza proporcionado por los capitalistas de riesgo y su apoyo a las estrategias de gestión. Los Brafman observan que la voluntad de un emprendedor de mantener al día a los inversores

tiene poco que ver con los resultados finales y podría llevar a los capitalistas de riesgo a tomar decisiones menos que óptimas. (Es posible que haya una correlación entre lo buena o mala que sea una situación en la empresa y la voluntad del emprendedor de hablar con los capitalistas de riesgo, haciendo que este sesgo no sea totalmente irracional. Los investigadores trataron de controlar este aspecto en su análisis).

Pacientes lesionados

En *Blink*, Malcolm Gladwell observa que la mayoría de personas que sufren algún daño debido a la negligencia de un médico no lo demandan. Basándose en extensas entrevistas con pacientes lesionados, resulta que los que presentan una demanda han sentido, con frecuencia, que el médico los trataba con precipitación, no les hacía caso o no cuidaba correctamente de ellos⁷.

Tenga en cuenta lo siguiente: la mayoría de personas que han sufrido daños posiblemente devastadores debido a un error médico *no demandan* a su médico si creen que los trataron con justicia y que el doctor hacía todo lo que podía. Esta opinión, a su vez, se basa en la cantidad de tiempo dedicado y la calidad de la interacción.

Brainfluence para llevar: El tiempo de contacto de calidad cuenta

Estos diversos datos muestran que en todas las relaciones con el cliente tiene que haber un tiempo dedicado a escucharlo. Esto puede significar un tiempo cara a cara para grandes clientes y quizá tiempo al teléfono o chatear con los más pequeños. Y estos contactos no pueden ser presentaciones de ventas en una única dirección; es preciso que el cliente crea que se escuchan sus intereses.

¿Es difícil? Con frecuencia, sí. ¿Es caro? Quizá no. Casi todas las relaciones con el cliente son puestas a prueba en algún momento: fechas de entrega no cumplidas, aumentos de precio inesperados o un competidor agresivo. Si quiere

que su empresa sea como los médicos cuyos pacientes los defienden, incluso después de un error perjudicial, debe dedicar tiempo a cultivar la relación *antes* de que sea puesta a prueba. El tiempo es realmente precioso.

Diez palabras que forjan confianza

¿Le parece que una frase al final de su anuncio podría provocar un aumento importante en el nivel de confianza que los clientes sienten hacia usted? Créalo o no, es verdad. Los investigadores descubrieron que poner la siguiente afirmación al final de un anuncio de una empresa de servicios para el automóvil hizo que la puntuación relativa a la confianza diera un salto de un 33 por ciento⁸.

«Puede confiar en nosotros para hacer el trabajo por usted.»

¿No parece algo que ni siquiera sería necesario decir? Está claro que cualquier anuncio o relación implica que si le damos a una firma un trabajo que hacer lo hará. En la frase anterior, no se afirma que el trabajo se hará bien, mejor, rápidamente, ni siquiera que se hará con una sonrisa.

Sin embargo, la frase hizo que se puntuara más alto a la empresa en todas las categorías:

- Precio justo: subió un 7 por ciento.
- Atención: subió un 11 por ciento.
- Trato justo: subió un 20 por ciento.
- Calidad: subió un 30 por ciento.
- Competencia: subió un 33 por ciento.

Sorprende que una afirmación tan nebulosa como «puede confiar en nosotros» produjera importantes aumentos en áreas de actuación muy específicas.

Brainfluence para llevar: Dígales que confíen en usted

Si quiere que sus clientes confíen en usted, recuérdelos que *pueden* confiar en usted. Pruébelo. Funcionará. Confíe en mí.

Confíe en sus clientes

¿Quiere que sus clientes confíen en usted? ¡Demuéstreles que usted confía en ellos! Es posible que parezca ilógico, pero hay un razonamiento de neuromarketing sólido que lo respalda. El concepto gira en torno a esa aparentemente mágica oxitocina neuroquímica, que es un factor clave para formar relaciones de confianza. Paul Zak, director del Center for Neuroeconomics Studies, de la Claremont Graduate University y defensor no oficial de la oxitocina, relata la historia de cómo, cuando era joven, fue víctima de un pequeño timo. Ha llegado a la conclusión de que un factor clave para que cayera víctima del estafador fue que este demostró que confiaba en Zak⁹.

En particular, observa Zak, nuestro cerebro hace que nos sintamos bien cuando ayudamos a otros. Esta es la razón de que nos apeguemos a la familia y los amigos, y que incluso cooperemos con desconocidos. (Esto es, normalmente, algo bueno, a menos que el desconocido sea un maestro del engaño).

Zak explica que esta conducta forma parte de lo que en inglés se llama THOMAS (siglas de «*the human oxytocin-mediated attachment system*»), el sistema humano de apego mediado por la oxitocina. THOMAS nos permite empatizar con otros y tiene un papel importante en la construcción de las relaciones sociales.

¿Cómo puede saber esto ayudarnos a vender más eficazmente? Crear confianza es una parte esencial del proceso de la venta y cualquier cosa que podamos hacer para fomentarla rendirá dividendos.

Brainfluence para llevar: Muestre confianza para conseguir confianza

Apoyándonos en lo que propone Zak, un medio clave para forjar la confianza del cliente es demostrarle que confiamos en él. (Es obvio que actuar nosotros mismos de una manera transparente y digna de confianza es también importante).

¿Cómo podemos demostrar confianza en nuestros clientes? Veamos algunas ideas:

- Ofrezcale un producto en préstamo/prueba disponible con pocas restricciones.
- Establezca el crédito sin largos formularios y evitando un proceso de investigación oneroso.
- Comparta información confidencial sin hacer que el cliente firme un acuerdo de confidencialidad.

Tome nota de que mostrar confianza no significa que debamos correr riesgos innecesarios; sólo cerciórese de que sus prácticas demuestran que confía en el cliente y haga todo el trabajo de autoprotección posible, como comprobar el crédito, discretamente.

Dependiendo de las relaciones con el cliente, probablemente se le ocurrirán muchas otras maneras de mostrar confianza. Y será mucho más probable que un cliente que piensa que confiamos en él actúe de manera recíproca.

SECCIÓN

Siete

Brainfluence en persona

Aunque cada vez son más los negocios realizados remotamente, con cada vez menos interacción humana, hay veces en que interaccionamos con los clientes en persona.

En publicidad, hablamos de anuncios *rich media* (multimedia) e inmersivos. Cuando pensamos en ello, sin embargo, no hay nada más rico ni con más inmersión que el contacto de persona a persona. Se utilizan múltiples sentidos, se produce el contacto visual, se usa el lenguaje corporal para enviar mensajes: son cosas que el cerebro humano está diseñado para procesar. En esta sección, veremos cómo maximizar nuestro éxito cuando tenemos la oportunidad, cada vez más rara, de encontrarnos cara a cara.

Vale la pena ser sociable

Uno de mis anuncios de televisión favoritos es el clásico de United Airlines en 1990 que muestra a un directivo distribuyendo billetes de avión al personal de ventas para que puedan visitar a sus clientes en persona. Fue filmado en los tiempos anteriores al correo electrónico e Internet, pero incluso entonces los teléfonos y los faxes eran una competencia de bajo costo para las reuniones cara a cara.

El anuncio de United Airlines funcionaba porque su historia encontraba eco en el público. También daba resultado debido a sus valores de actuación y producción; es una historia de empresa completa, metida en un anuncio de sesenta segundos.

De hecho, hay estudios que respaldan la afirmación implícita de United Airlines de que no hay ningún sustituto para el contacto con el cliente, cara a cara. El anticuado tiempo presencial puede tener un efecto significativo en la confianza y la conducta.

A los científicos les encanta crear situaciones artificiales que imiten al mundo real, y una de las clásicas es la conocida como juego del ultimátum. En él, uno de los participantes decide cómo compartir una suma de dinero (por ejemplo, 10 dólares) con otro sujeto. Este puede aceptar o rechazar esa parte del dinero. Si la rechaza, nadie recibe ningún dinero. Aunque la teoría económica clásica indica que cualquier oferta superior a cero debería ser aceptada (dado que incluso 1 dólar es mejor que nada), las personas de carne y hueso tienden a rechazar lo que perciben como ofertas injustas, que están demasiado sesgadas en favor del primer sujeto.

En el juego del ultimátum, casi la mitad de las ofertas son justas; dentro de los 10 puntos de una división 50/50. Aunque algunos jugadores actúan como

economistas racionales y aceptan cualquier cantidad superior a cero que les ofrezcan, un tercio de las ofertas son rechazadas.

El investigador Al Roth probó una variante interesante del juego del ultimátum: hizo que los sujetos hablaran cara a cara antes de empezar a jugar. Sorprendentemente, incluso cuando no hablaron del juego y charlaron de temas varios, era mucho más probable que concluyeran el juego consiguiendo una oferta ganadora. Con la conversación, el porcentaje de ofertas justas subió al 83 por ciento y sólo un 5 por ciento de los encuentros acabó en fracaso¹.

Es una diferencia impresionante, y muestra que establecer la comunicación con otra persona sí que altera la conducta.

Un experimento realizado en la escuela de negocios INSEAD mostró resultados similares cuando se simulaban relaciones de venta al mayor y al menor con un jugador para cada papel. Aunque cada uno podía tratar de maximizar su propio precio y beneficio, el total más alto de ingresos y beneficios podía alcanzarse cuando las dos partes cooperaban para permitir un precio de mercado más bajo. Cuando las dos partes establecían una relación social antes de participar, actuaban de una manera más cooperadora y justa y lograban unos beneficios mayores que las parejas sin relación².

Brainfluence para llevar: Converse primero, negocie después

No tenga demasiada prisa en ponerse a negociar. El tiempo dedicado a charlar sobre los niños, el golf o el próximo fin de semana puede parecer una pérdida de tiempo, pero está sentando las bases para el respeto y la confianza mutuos. Las probabilidades de alcanzar un trato que satisfaga a ambas partes aumentarán.

Una posibilidad interesante es que conectar electrónicamente a través de los medios sociales podría tener un efecto parecido; sin duda, una conexión de vídeo completa, como Skype o las conferencias en la Red, permitirían un cierto nivel de contacto social cara a cara. Si no puede estar allí en persona, pruebe con una conversación electrónica para romper el hielo.

Estreche la mano como un profesional

Los expertos en ventas y negocios siempre han hablado del poder que tiene un apretón de manos para causar una buena impresión y empezar a forjar una relación. Las investigaciones lo respaldan: un estudio de la Universidad de Iowa mostró que los estudiantes que solicitaban un empleo y estrechaban la mano con firmeza recibían una puntuación más alta en empleabilidad³.

Los «expertos en apretones de mano» juzgaron cómo estrechaban la mano los candidatos, mientras que los reclutadores calificaban su empleabilidad y otros aspectos. Los estudiantes cuyos apretones de mano recibían las mejores puntuaciones también conseguían una calificación más alta por empleabilidad, extraversión y habilidades sociales generales. Los candidatos con un apretón de manos flojo eran calificados como menos extravertidos y con menos posibilidades de conseguir empleo.

¿Qué tienen los apretones de manos que parecen activar las emociones de los dos participantes? Paul Zak, neurocientífico y *guru* de la oxitocina dice que el contacto estimula al cerebro a liberar oxitocina.

¿Qué tal un agradable masaje?

En un estudio dirigido por Zak, dos grupos de estudiantes participaron en un juego en el cual intercambiaban dinero. Un grupo recibió un masaje de 15 minutos, mientras los miembros del otro grupo descansaban a solas. Los cerebros del grupo del masaje liberaron mucha más oxitocina. Lo más significativo fue que los miembros de este grupo devolvieron dos veces y media más de dinero a un desconocido confiado que los del grupo de control⁴.

La hipótesis de Zak es que nuestro cerebro usa oxitocina para calibrar inconscientemente si una persona es digna de confianza. El cerebro combina nuestro recuerdo de encuentros anteriores y múltiples informaciones sensoriales del encuentro actual. Si el desconocido parece encajar con personas que hemos considerado dignas de confianza en el pasado, el cerebro libera oxitocina y etiqueta al nuevo contacto como «digno de confianza».

La dopamina es liberada en el centro de recompensa del cerebro al mismo tiempo, asociando a una persona en la que confiamos con el placer. Esto acelera el procesamiento la siguiente vez. En general, así es como la oxitocina hace que la mayoría seamos prosociales. La compasión, la generosidad, el amor y otras emociones relacionadas se basan en parte en este ciclo.

El estudio de Zak indica que si un apretón de manos firme es bueno, un masaje podría ser mejor todavía. Probablemente es verdad. Por desgracia, una entrevista para un empleo o una visita de ventas típicas no suele permitir esa clase de actividad.

Brainfluence para llevar: El contacto físico es importante

Los estudios sobre la oxitocina y otras investigaciones dejan claro que el contacto físico es una herramienta importante para generar confianza. En general, esto significa un buen apretón de manos; los investigadores de Iowa dicen que los mejores son «los apretones firmes y completos, acompañados de contacto visual y un movimiento vigoroso arriba y abajo». No use un apretón tan fuerte que haga daño.

La mayoría de encuentros de negocios permiten estrechar la mano dos veces, una al principio y otra al final de la reunión. Saque el máximo partido de ambas oportunidades.

¿Más contacto físico?

Aunque el contacto adicional —digamos, acompañando a un entrevistado al

pasar por la puerta— podría ayudar a construir el vínculo del que habla Zak, yo recomiendo prudencia. Tocar a un extraño es una estrategia potencialmente arriesgada y depende mucho de factores culturales y personales. Lo que a algunos podría parecerles un contacto natural a otros les podría parecer extraño u ofensivo. Pero, si es apropiado, un contacto casual puede ayudar a crear confianza.

Sólo para mujeres

Otro estudio mostraba que tocar ligeramente la espalda de alguien hacía que estuviera más dispuesto a elegir una opción más incierta cuando tenía que decidir entre aceptar una suma de dinero o arriesgarse y conseguir una suma mayor o nada⁵.

No obstante, curiosamente, el efecto de ese contacto sólo daba resultado cuando era una mujer la que lo aplicaba. Si lo hacía un hombre, no tenía ningún efecto, mientras que, cuando era una mujer, daba resultado tanto si el sujeto era un hombre como si era una mujer.

Dado que una decisión de compra suele entrañar algún riesgo, como probar un nuevo producto o cambiar de proveedor, las mujeres podrían probar con ese toque en la espalda si la situación lo permite.

Advertencia final

No a todo el mundo le gustan los apretones de manos. La persona más famosa por tener aversión a estrechar la mano es Donald Trump, magnate del sector inmobiliario. En su blog, Trump dijo: «Creo que lo único mejor que un buen apretón de manos es ningún apretón de manos. Llevo mucho tiempo diciendo que los apretones de manos son una mala idea debido a todos los gérmenes que propagamos cuando nos estrechamos la mano».

Trump preferiría que adoptáramos la práctica japonesa de inclinarnos. Nada de gérmenes, pero tampoco nada de oxitocina.

Vender al oído derecho

Si quiere que alguien haga algo, háblele al oído derecho. Los estudios del doctor Luca Tommasi y Daniele Marzoli, de la Universidad Gabriele d'Annunzio, de Chieti, Italia, muestran que no sólo sentimos preferencia por procesar la información recibida a través del oído derecho, sino que las peticiones hechas a ese oído tienen más probabilidades de tener éxito.

En lo que, por fuerza, es una elección brillante de vías de investigación, Tommasi y Marzoli decidieron estudiar las preferencias auditivas en discotecas ruidosas. En uno de sus estudios, se limitaron a observar a los clientes del club mientras hablaban, y descubrieron que casi las tres cuartas partes de las interacciones se producían en el lado derecho del oyente⁶.

Luego se convirtieron en participantes, pidiendo un cigarrillo a otros asistentes, hablándoles al oído derecho o al izquierdo. Fue sorprendente que tuvieran un éxito significativamente mayor en conseguir un pitillo cuando hablaban al oído derecho del sujeto.

Brainfluence para llevar: Opte por el oído derecho de su posible cliente

Naturalmente, la mayoría de ventas no se consiguen chillando a un único oído. Sin embargo, hay varias aplicaciones prácticas para esta investigación. Veamos algunas:

- Asiento en una cena: si son más de dos los que cenan, el comunicador de ventas clave debería sentarse a la derecha del responsable de tomar las decisiones.

- Diseño de la oficina de ventas: aunque la mayoría de comunicaciones en unas oficinas de venta típicas serán más o menos cara a cara y binaurales, sería inteligente evitar cualquier disposición de los asientos por la cual el vendedor hable desde el lado izquierdo del posible cliente.
- Actos de creación de contactos: todos hemos ido a recepciones, ferias sectoriales y otras actividades encaminadas a conseguir contactos, donde hay que hablar al oído del otro para que nos oigan por encima de una música a todo volumen o de otros ruidos de fondo. Aunque, por lo general, quienes escuchan adaptarán su postura para estar cómodos, cuando inicie una conversación, recuerde la preferencia por el lado derecho. Esta situación es muy similar a la que utilizaron los investigadores citados antes, y tuvieron mucho más éxito cuando iniciaban el contacto desde el lado derecho.

Una cosa que me gusta en este estudio es que no se llevó a cabo en un ambiente de laboratorio estructurado y artificial, sino en un lugar del mundo real, con sujetos que no sospechaban nada. La naturaleza realista de la investigación debería aumentar las probabilidades de éxito cuando lleve sus descubrimientos a la práctica.

¡Sonría!

¿Qué es lo primero que un gerente enseña a un nuevo empleado de un establecimiento de alimentación o de venta al detalle? Quizá« ¡No metas la mano en la caja!» sea lo primero, pero justo después viene «¡Sonríe al cliente!» Resulta que, probablemente, es un consejo incluso mejor de lo que podríamos pensar. Un estudio fascinante muestra que la exposición a breves imágenes de caras sonrientes o ceñudas —pasándolas con demasiada rapidez para que el sujeto las procese conscientemente— afectaba realmente la cantidad que los sujetos estaban dispuestos a pagar por una bebida⁷.

No es difícil imaginar que un empleado sonriente, con una actitud positiva, venda más, por término medio, que otro con cara de mal humor. Pero un estudio realizado hace años por Piotr Winkielman, de la Universidad de California, San Diego, y Kent C. Berridge, de la Universidad de Michigan, demostró que incluso unas imágenes sonrientes *subliminales* podían tener un efecto significativo. Los investigadores mostraron a los sujetos una imagen de una cara neutra que ni sonreía ni dejaba de sonreír durante algo menos de medio segundo. Es un tiempo suficiente para reconocer la cara e identificar el sexo, que es lo que se suponía que los sujetos tenían que hacer. Los investigadores les mostraron, además, muy brevemente, o una imagen de una cara sonriendo o una con el ceño fruncido. Esta imagen sólo se mostraba durante 16 milisegundos.

Los sujetos no eran conscientes de la imagen sonriente o ceñuda a la que habían sido expuestos y tampoco se mostraron más o menos positivos. Pese a ello, los que tenían sed se servían más cantidad de bebida si veían una cara feliz.

El precio de una sonrisa

Una segunda fase del estudio mostró que los sujetos sedientos pagaban el doble por la misma bebida si veían una cara contenta, en lugar de una enfadada.

Los investigadores dedujeron que el papel desempeñado por la sed demostraba que las reacciones emocionales eran de naturaleza biopsicológica y no se veían afectadas por el procesamiento consciente de los estímulos. A este fenómeno, los autores lo llaman *emoción inconsciente*, refiriéndose al hecho de que se ha producido un cambio emocional aparente, sin que el sujeto sea consciente del estímulo que lo causó ni tampoco del cambio en su estado emocional.

Brainfluence para llevar: Las sonrisas, incluso las imágenes sonrientes, ayudan a la venta

Mostrar muy rápidamente imágenes subliminales a los clientes que esperan a que los sirvan en una hamburguesería no parece muy práctico ni muy ético, si a eso vamos. Lo que el estudio sí que demuestra es que incluso una pequeñísima elevación del estado de ánimo, tan pequeña que es imperceptible para los sujetos, puede afectar al consumo y a la voluntad de gastar del consumidor.

En resumen, el gerente que instruye a los empleados para que sonrían está en el buen camino. Además, las imágenes en la zona de compra deberían ser positivas y todas las personas deberían estar sonriendo.

Una conclusión secundaria es que los investigadores de mercado deberían ser cautos cuando piden a sus entrevistados que describan su estado emocional. Las investigaciones mostraron efectos significativos en la conducta, incluso cuando los sujetos no se daban cuenta del cambio en sus emociones. Limitarse a hacer preguntas fracasa, inevitablemente, en el intento por desvelar lo que pasa en realidad en el cerebro.

La confianza vende

¿Es mejor saber de qué hablamos o actuar como si lo supiéramos? Si su negocio es convencer a los demás, sea como consultor, vendedor, miembro de un equipo o en cualquier otro puesto que exija que los demás le crean, conviene que se muestre seguro de sí mismo.

Según un estudio realizado por Don Moore, del Center for Behavioral Decision Research, de la Universidad Carnegie Mellon, la seguridad en uno mismo supera incluso lo certero de nuestra actitud anterior para ganarnos la confianza de los demás⁸.

Moore pidió a los voluntarios que dedujeran el peso de varias personas, partiendo de sus fotos. Los voluntarios recibían dinero en metálico por cada suposición acertada y podían comprar el consejo de uno de otros cuatro voluntarios. El que trataba de adivinar no podía ver qué pesos habían calculado los otros voluntarios, pero podía ver una puntuación de la confianza que inspiraba cada uno.

No es ninguna sorpresa que, desde el mismo principio, los voluntarios que cumplían el papel de consejeros vendieran más consejos si estaban seguros de su cálculo. Conforme el juego progresaba y los que trataban de adivinar ganaban experiencia respecto a los aciertos de los otros voluntarios, tendían a evitar a los que habían dado más respuestas incorrectas. No obstante, este sesgo quedaba más que compensado por lo seguros que estaban de su valoración de la confianza. En resumen, la confianza vencía a la exactitud demostrada.

Puede que este descubrimiento no sea una gran sorpresa, dado que, de forma natural, asociamos la confianza y la experiencia. No obstante, la estrategia de confiar en la seguridad en uno mismo se desmorona cuando alguien parece estar muy seguro sin tener realmente razón. También significa que unas explicaciones

simplistas, pero expresadas con seguridad, de temas complejos, como el cambio climático y el futuro comportamiento de la economía, convencen a más gente que la matizada opinión de un auténtico experto. Este último, con el fin de dar una explicación exacta y completa, puede describir múltiples escenarios y la incertidumbre asociada a cada uno de ellos. Esto hace que el experto sea menos creíble que la persona segura de sí misma que da una explicación simple.

El hombre seguro de sí mismo: Jim Cramer

Para tener un ejemplo de una seguridad desmesurada, recordemos a Jim Cramer, de *Mad Money* (programa de la CNBC). Como cualquier consejero de finanzas, su historial de exactitud en sus predicciones para mercados y valores es desigual. No obstante, tiene su propio programa de televisión y muchísimos seguidores.

La clave del éxito de Cramer para crear audiencia es su seguridad en sí mismo y su aire de ser un experto. Cuando recibe una llamada con una pregunta sobre una empresa relativamente desconocida, Cramer recita la clave de pizarra (que se utiliza para identificar las emisiones que cotizan en Bolsa), da una sinopsis rápida de lo que la empresa hace y de por qué le gusta o no le gusta y ofrece una recomendación firme de comprar o vender (acompañada de efectos de sonido y destellos luminosos). Nada de palabrería ni escenarios alternativos ni recomendaciones neutras de «mantener» el valor de que se trate; sólo una demostración rápida de profundos conocimientos y una opinión firme y sin ambigüedad. Eso es confianza y a Cramer le da resultado.

Lectores naturales de la mente

Es posible que las neuronas espejo tengan un papel en nuestra afinidad con las personas seguras de sí mismas. Los estudios han demostrado que, cuando interactuamos con otra persona, nuestras neuronas espejo se disparan empáticamente, no sólo en respuesta a los movimientos o gestos físicos de la

otra persona, sino también en respuesta a su estado emocional⁹.

Esta observación ha llevado a los científicos a decir que todos somos lectores naturales de la mente. Desde una temprana edad, observamos a los demás y construimos una especie de base de datos de las emociones que nos ayudan a interpretar los sentimientos de los demás. Es subconsciente y automático e influye en nuestra conducta. Así, la confianza engendra confianza.

Brainfluence para llevar: Demuestre seguridad en sí mismo

¿Deberíamos llegar a estar odiosamente seguros de nuestras propias opiniones y no admitir nunca que las opiniones de otros puedan ser valiosas? Por supuesto que no. Pero si queremos cerrar ventas, conseguir que se aprueben proyectos y alcanzar otros objetivos que requieren persuasión, necesitamos comunicar nuestra confianza a los demás.

No propongo que adoptemos una falsa arrogancia para manipular a los otros. Por el contrario, deberíamos usar las estrategias consagradas por el tiempo para desarrollar nuestra seguridad en nosotros mismos. Los vendedores deberían creer sinceramente en su producto. Cada persuasor debería conseguir el dominio de los datos. La confianza surgirá naturalmente a partir de ahí.

A veces, existe una incertidumbre real; por ejemplo, puede ser que el producto no funcione en una situación en particular, la cirugía puede empeorar la dolencia o el proyecto de investigación quizá no aporte ninguna solución innovadora. Sería tonto y poco ético ignorar unos posibles resultados negativos por seguir con nuestra seguridad en nosotros mismos. Cuando esa incertidumbre esté presente, describa las alternativas y, si es posible, asígneles una probabilidad. Pero, si recomienda lo que cree que es el mejor camino, no vacile ni pase demasiado tiempo discutiendo posibilidades alternativas; esto dejará a su audiencia confundida y llena de dudas. Sea honrado, transparente y seguro de lo que recomienda.

Pequeños favores, grandes resultados

De vez en cuando, todos necesitamos convencer a alguien que no conocemos personalmente para que haga algo. Un vendedor quiere cerrar un trato. Un oficinista necesita convencer al nuevo técnico informático para que su ordenador sea el primero que arregle. Un recaudador de fondos espera conseguir un posible donante que se comprometa a hacer una donación. Nuestro instinto natural en esas situaciones es evitar pedir a la persona que queremos convencer cualquier otro favor que no sea el que nos importa. Bien mirado, lo único que es peor a que nos pidan un favor es que nos pidan múltiples favores, ¿no es así?

La respuesta esperada y, en apariencia, lógica, la de que pedir más de un favor es poco sensato, es un error. Los estudios sobre la conducta nos muestran que, a veces, pedir primero un favor puede aumentar en mucho las probabilidades de éxito con el segundo favor.

¿Tiene hora, amigo?

Mi primer encuentro con esa idea que parece ilógica de que pedir un favor mejora el porcentaje de éxito cuando pedimos un segundo favor fue cuando leí sobre un estudio realizado en la calle. Un investigador pedía a los transeúntes unas indicaciones complicadas. No todos los sujetos se molestaban en ayudarlo. A algunos les pidió primero un favor extremadamente pequeño: les preguntó qué hora era. Prácticamente todos los transeúntes miraron el reloj y le dieron la hora.

Y aquí viene la parte interesante: era mucho más probable que los sujetos que satisfacían esa primera petición respondieran también a la que les exigía más tiempo. Parecía que la explicación psicológica era una especie de sentimiento

subconsciente que hacía que, habiendo concedido una petición, era coherente satisfacer otra mayor.

Señales de éxito

En un experimento más reciente se pedía a los propietarios de viviendas que colocaran en su jardín de entrada un letrero de uno por dos metros que dijera «Conduzca con cuidado». Sólo un 17 por ciento de los propietarios de un barrio de alto nivel aceptaron hacerlo, pese a contar con la garantía, un tanto preocupante, de que los instaladores del letrero se ocuparían de cavar todos los hoyos necesarios para los postes de soporte¹⁰.

Lo sorprendente fue que el índice de respuestas positivas aumentó hasta el 76 por ciento entre un grupo parecido de propietarios a los que, dos semanas antes, les habían pedido que pusieran un pequeño letrero que dijera «Conduzca seguro» en la ventana de su casa. La segunda petición era una molestia menor y casi todos los propietarios estuvieron de acuerdo.

Encuentro muy sorprendente la idea de que las tres cuartas partes del segundo grupo aceptaran que vinieran unas personas, arrancaran el césped e instalaran un letrero enorme; de hecho, incluso el 17 por ciento del primer grupo fue un poco sorprendente. Que el simple paso de hacer primero una petición insignificante más que cuadruplicara el índice de respuesta es verdaderamente asombroso.

El pie en la puerta

En otro estudio, unos investigadores intrépidos preguntaron a un grupo de personas si estarían dispuestas a permitir que cinco o seis investigadores permanecieran en su casa durante dos horas para rebuscar en sus armarios y cajones y clasificar lo que encontraran para hacer un estudio. Un asombroso 22 por ciento de los sujetos contactados aceptaron esta invasión de su espacio personal; está claro que una quinta parte de la población es incapaz de decir

«no» o está tan aburrida que aceptarán cualquier cosa para romper la rutina¹¹.

Los investigadores abordaron a un segundo grupo con la petición de contestar a unas cuantas preguntas de una encuesta por teléfono sobre el mismo tema, un sencillo favor con el que la mayoría estuvieron de acuerdo. Tres días después, pidieron a este grupo que participara en el estudio invasivo, que requería tiempo, y la respuesta positiva subió a más del doble, hasta el 56 por ciento. Está claro que el planteamiento inicial de meter un pie en la puerta, el de la encuesta sencilla, hizo que muchos hogares abrieran sus puertas de par en par a los investigadores fisgones.

Brainfluence para llevar: Pida primero un favor pequeño

El mensaje de todo esto es claro. Una petición inicial pequeña a nuestro público objetivo no hará que nos rechacen. Antes bien, si es lo bastante pequeña para que nos la concedan casi todos, esto aumentará las probabilidades de que respondan positivamente a nuestra petición final.

Veamos unas cuantas maneras de conseguir ese favor inicial:

- Pida una taza de café o un vaso de agua.
- Pida que hagan un pedido de prueba mínimo, no importa lo pequeño que sea.
- Si está recaudando fondos, consiga que el donante haga una donación trivialmente pequeña, antes de hacer su auténtica petición.
- Pida al posible participante que complete una encuesta corta.

La variedad de pequeños favores preparatorios es interminable. Con independencia del enfoque que adopte, meter ese pie inicial en la puerta aumentará enormemente las probabilidades de tener éxito más tarde.

Contrate a vendedores elocuentes

Pocos pondrían en duda que una de las habilidades más importantes que puede tener un vendedor es entender qué piensa el cliente, pero esa es una habilidad difícil de medir. En cambio, los directores de contratación suelen confiar en la evidencia de los éxitos de ventas tenidos en el pasado (un buen predictor de un rendimiento futuro) y en la entrevista (una simulación razonable de una visita de ventas en persona).

Tal vez, esos encargados de contratación deberían considerar el comprobar también las habilidades verbales del candidato. Un estudio del Wellesley College muestra que unas habilidades avanzadas en lenguaje guardan correlación con la capacidad de predecir lo que piensa otra persona¹².

Los investigadores realizaron el experimento con adultos sordos con diferentes grados de dominio del lenguaje de signos. Les mostraron una serie de imágenes que contaban parte de una historia y luego les pidieron que eligieran la siguiente imagen de la secuencia entre dos posibilidades. Las predicciones correctas se basarían en lo que el personaje de la historia estuviera pensando. Los sujetos que tenían una capacidad más avanzada para interpretar signos fueron también los más capaces de elegir la imagen correcta.

Se podría suponer que los intérpretes más avanzados del lenguaje de signos eran más inteligentes y, por ello, más capaces de interpretar la historia, pero, de hecho, las personas que aprendieron mejor el lenguaje de los signos durante un periodo de tiempo mejoraron también su capacidad para predecir el proceso mental de los personajes de la historia.

Brainfluence para llevar: Contrate personas

elocuentes

Los investigadores determinaron que se requieren conocimientos de lenguaje avanzados para utilizar plenamente nuestra capacidad innata de comprender lo que otros piensan. Así pues, contratar a un vendedor elocuente (o a un gerente, empleado del servicio al cliente, etcétera) puede tener un beneficio doble: no sólo causará una impresión mejor en los clientes y en otros, sino que puede ser más capaz de interpretar el estado mental del cliente.

¡Eres el mejor!

Probablemente, su madre le dijo: «Con halagos no vas a conseguir nada».

Mamá se equivocaba. Las investigaciones demuestran que incluso cuando percibimos que las alabanzas son insinceras pueden seguir dejando una impresión positiva y duradera del que nos alaba.

Elaine Chan y Jaideep Sengupta, de la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, descubrieron que incluso las lisonjas insinceras pueden tener una influencia persuasiva en los consumidores, pese a sus esfuerzos por tener en cuenta los motivos del adulador. Según Chan y Sengupta, incluso cuando nos damos cuenta de que nos están lisonjeando y aplicamos una «corrección» al pensar en el adulador, sigue existiendo una impresión positiva subyacente que puede ser fuerte y duradera. Se vio que esta impresión positiva subconsciente — los investigadores la llaman implícita— influía en la conducta, incluso cuando los sujetos comprendían conscientemente que el halago era insincero.

Asusta que nos puedan manipular con tanta facilidad y que nuestras propias defensas contra esa manipulación sean ineficaces, incluso cuando nos damos cuenta de lo que está pasando. Pero ¿hay algún medio de que las empresas de marketing éticas puedan aplicar esta información? La respuesta es «¡Sí!»

Brainfluence para llevar: Use alabanzas éticas

La clave para usar las alabanzas de un modo no manipulador es ser sincero. En particular en una situación de venta directa, el vendedor puede alabar algún acto o característica del cliente y hacerlo de modo que no sea en absoluto deshonesto. En realidad, es probable que los elogios basados en la verdad sean más creíbles y

mejor recibidos por el cliente que un cumplido que es descaradamente falso o exagerado.

Adulación en masa

En situaciones de marketing diferentes de las interacciones individuales, podemos seguir siendo honestos usando frases seleccionadas. Por ejemplo: «Como dueño de un traje Platinun Club, ha demostrado que es una persona que puede reconocer un estilo sofisticado y una calidad superior...»

Estas aproximaciones a medida son más sinceras y, probablemente, mucho más efectivas que, digamos, un envío masivo de correo que haga una afirmación elogiosa genérica sobre el receptor. Aunque las investigaciones indican que una adulación genérica podría dar resultado, incluso si el receptor la descartara por insincera, las palabras basadas en la verdad causarán menos disonancias cognitivas y crearán una impresión más favorable de la empresa y la marca.

¿Alguien quiere café?

Si se va a encontrar en persona, por primera vez, con un posible comprador, piénselo bien antes de ofrecerle una agradable bebida muy fría. Será mejor que pruebe con una humeante taza de café para causar la mejor impresión. Uno de mis investigadores favoritos, John Bargh, de la Universidad de Yale, descubrió que la temperatura de una bebida cambia el modo en que una persona juzga a otra¹³.

En un experimento le dieron a los sujetos tazas de café helado o de café caliente y les dijeron que calificaran la personalidad de alguien partiendo únicamente de un archivo con información sobre esa persona. ¿Qué grupo cree que puntuó más alto a esa persona en «calidez»? El grupo del café caliente, claro.

Los investigadores atribuyen este efecto al hecho de que los estudios de imágenes cerebrales muestran que los estímulos fríos y calientes activan una zona del cerebro relacionada con la confianza y la cooperación.

Es interesante que las bebidas calientes afecten no sólo a nuestra percepción de los demás, sino también a nuestra propia conducta. Según Bargh, «El calor físico no sólo puede hacer que veamos a los demás como personas más cálidas, sino que también hace que nosotros seamos más cálidos; más generosos y confiados».

Brainfluence para llevar: Sirva bebidas calientes

Si puede elegir, quizá le dé mejor resultado reunirse con un posible cliente o socio empresarial para tomar una bebida caliente que un refresco. No sólo lo

juzgarán como una persona más cordial, sino que el otro también será más generoso y confiado.

(Por desgracia, los investigadores no llevaron a cabo variantes del experimento usando bebidas alcohólicas, que, como me han dicho fuentes fiables, tienen su propio potencial para modificar la conducta. ¿Alguien se apunta a un ponche caliente?)

Para llevar la estrategia al extremo, una bebida caliente en una taza sin asa, que haya que sostener en la mano parecería el enfoque ideal. Quizá la razón de que los restaurantes chinos ofrezcan una tetera con pequeñas tazas sin asa sea difundir sentimientos cálidos por toda la mesa.

Prima para la memoria

Como plus para servir una bebida cafeinada se ha demostrado que la cafeína aumenta la memoria a corto plazo¹⁴. Así pues, su charla de ventas no sólo será mejor recibida, sino que también se recordará mejor.

Las golosinas son chulas

¿Comer chocolate puede propiciar que queramos comprar un televisor o hacer una reserva para un crucero? La sorprendente respuesta es «¡SÍ!»

En un centro comercial que frecuentaba con frecuencia, había un kiosco de golosinas que siempre ofrecía un bombón de chocolate a todos los que pasaban. Yo no veía clara la economía de esa práctica; parecía que casi todos cogían el regalo y seguían andando, pero supuse que debía de ser rentable o no seguirían haciéndolo.

De hecho, tentar a alguien y hacer que se dé ese capricho aumentará su deseo de seguir dándoselo. Incluso más sorprendente, ese deseo va mucho más allá de tomarse otra golosina y se extiende a productos de consumo de alto precio, como ordenadores de grandes prestaciones y camisas de diseño.

Los investigadores Julio Laran, de la Universidad de Miami, y Chris Janiszewski, de la Universidad de Florida, ofrecían a los sujetos una trufa de chocolate y les alentaban a comérsela. Descubrieron que los que se daban el gusto estaban impacientes por repetir la experiencia, consumiendo no sólo más trufas, sino otros alimentos grasos como helados, pizza y patatas fritas¹⁵.

Esto podría no parecernos extraño; sin duda hay algo de verdad en el viejo eslogan de las patatas fritas Lay: «¿A que no puedes comer sólo una?» Pero el descubrimiento realmente sorprendente fue que el deseo de darse un capricho se extendía a muchas más cosas que un bocado sabroso.

Un experimento adicional descubrió que los sujetos que comían la primera trufa también daban más valor a productos de consumo, como los ordenadores Apple, las camisas de diseño, los televisores de gama alta y los cruceros, en comparación con los que se resistían con éxito a la tentación de la trufa.

También descubrieron otros datos relevantes. Primero, si el sujeto continuaba

consumiendo trufas hasta estar satisfecho, el deseo de permitirse el capricho desaparecía. Segundo, al parecer, los que se resistían a la tentación de la trufa también se volvían más virtuosos en su esfuerzo por evitar complacerse.

Brainfluence para llevar: Pruebe la estrategia de la trufa

¿Debería tentar a sus clientes con algún tipo de capricho? Si vende un producto que pudiera considerarse un capricho, como un producto superior, de lujo o algo que la gente quiere pero no necesita, la estrategia de la trufa podría dar resultado. Pero no siga dándoles caprichos o su deseo de ellos se desvanecerá. Igualmente, sea consciente de que es posible que llegue a resultar más difícil vender a los clientes que resisten a la tentación.

Pensando ahora en el kiosco del centro comercial, me pregunto si el gestor del centro o los comerciantes vecinos deberían haber subvencionado los bombones gratis. El mecanismo de entrega era casi perfecto: el dependiente ofrecía a cada persona que pasaba una muestra, así que no había ninguna posibilidad de que un cliente amante de lo dulce cogiera un puñado. Las muestras eran lo bastante pequeñas para que casi cualquiera que aceptara una quisiera más. (Seguro que esa era la estrategia del chocolatero). Pero, según lo descubierto, cada cliente que aceptaba y comía uno de aquellos dulces bocados absorbía también un incentivo para gastar más dinero, y no sólo en una caja de bombones.

Secretos de venta de los magos

Si cree que los magos y los neurocientíficos tienen poco de que hablar, se equivoca; ambos se ocupan de cuestiones como la atención y la consciencia, aunque sea de un modo diferente. Los marketers pueden aprender de ambas profesiones y, en particular, comprender cómo los magos pueden engañarnos, incluso cuando procuramos prestar atención¹⁶.

Veamos algunas maneras en que los magos explotan nuestros procesos mentales y que pueden ser usadas por las empresas de marketing; no para engañar a los consumidores, sino para captar y conservar mejor su atención:

1. Nos centramos en una sola cosa

Me considero adicto a las multitareas y, sin duda, la mayoría de las personas que se dedican a los negocios dirían lo mismo. Pero el éxito de los magos muestra que sólo podemos prestar atención, *de verdad*, a una única cosa cada vez. Muchas ilusiones se basan en que el mago nos muestre algo con una mano, mientras, con la otra, hace algo de lo que no nos damos cuenta.

Los neurocientíficos comparan nuestro foco de atención a dirigir la luz de un proyector sobre algo: vemos lo iluminado y perdemos de vista todo lo demás. El término *visión de túnel* es particularmente adecuado para describir cómo nos centramos en una zona pequeña cada vez.

Los marketers tienen que estar seguros de que han focalizado la atención de su cliente objetivo donde ellos quieren. Si el cliente está distraído por algo externo o, peor todavía, por alguna otra cosa que el vendedor esté haciendo (o que esté pasando en un anuncio), se perderá el punto clave del mensaje.

Estrategia mágica n.º 1: no deje (o haga) que sus clientes realicen múltiples tareas cuando necesita que presten atención a su mensaje.

2. El movimiento atrae nuestra atención

¿Alguna vez se ha preguntado por qué las palomas son tan populares entre los magos? Seguro que su docilidad y buena disposición a que las embutan dentro de un bolsillo son importantes, pero está garantizado que el explosivo estallido de unas alas blancas cuando alzan el vuelo atraerá las miradas de todo el público. La capacidad de los pájaros para secuestrar la atención de los espectadores le da al artista la oportunidad que necesita para preparar la siguiente etapa de la ilusión.

Nuestro cerebro está programado para responder al movimiento; después de todo, en la prehistoria, el movimiento podía ser una amenaza o comida. Los magos explotan esa reacción de muchas maneras, y lo mismo puede hacer usted.

Estrategia mágica n.º 2: tanto si está haciendo una presentación ante un grupo, realizando una venta individual o creando un anuncio de televisión, use el movimiento para captar la atención de su público y centrarla donde usted quiere que esté. Si hay algo que se mueve, ahí es donde mirará el espectador.

3. Los grandes movimientos pueden más que los pequeños

Si estuviéramos mirando a un mago en el escenario y él o ella hiciera un pequeño movimiento rápido hacia su bolsillo, probablemente nos daríamos cuenta. Los magos lo saben y nos impiden ver sus movimientos pequeños distrayéndonos con un movimiento grande, como sacarse del bolsillo, con la otra mano y un gesto amplio, un pañuelo de colores brillantes. Saben que el público dejará de prestar atención al pequeño movimiento y se la prestará al grande.

Estrategia mágica n.º 3: si trata con un público distraído o que puede estar

perdiendo la concentración, use movimientos *grandes* para despertar de nuevo su atención.

4. Lo inesperado nos atrae

Cuando miro a un mago, siempre procuro prestar mucha atención para detectar cualquier movimiento sospechoso. Lo mismo hace el resto del público. Sin embargo, es difícil ver los trucos de un mago experimentado; no sólo debido a las técnicas de distracción descritas antes. Los magos ocultan algunos de sus movimientos haciendo que parezcan algo esperado.

Por ejemplo, cuando se rascan la oreja, estiran los puños o hacen otros movimientos con los que estamos acostumbrados, nuestro cerebro los descarta como algo esperado y nada interesante. Bien pudiera ser que ese gesto ocultara el cambio de sitio de un accesorio o algún otro preparativo. En cambio, si el mago se colocara las manos encima de la cabeza o levantara el brazo izquierdo sin ninguna razón aparente, todos lo miraríamos muy atentamente.

La novedad nos atrae; la rutina nos aburre.

Estrategia mágica n.º 4: para captar la atención del cliente, sorpréndalo con un movimiento inesperado, un sonido nuevo o una imagen desconocida. Eso hará que mire y analice lo que está viendo. Esto es cierto incluso con el texto; en publicidad, una de las palabras que más atención despierta es: «¡Nuevo!»

5. Las neuronas espejo nos hacen participar

Una de las razones de que no nos demos cuenta cuando el mago se rasca la nariz mientras pasa hábilmente a la palma de la mano una moneda que tenía oculta en la boca es que *sabemos* cómo es rascarse la nariz. Cuando los magos lo hacen, si acaso lo vemos, nuestras neuronas espejo se activan, como si nosotros mismos estuviéramos realizando ese movimiento.

Los magos explotan este fenómeno con actos señuelo; por ejemplo, haciendo

como que beben algo cuando en realidad están pasando un objeto de la boca a la mano. Nuestro cerebro ayuda al engaño haciéndole el juego a la actividad señuelo e interpretando el movimiento como uno que ya estamos programados para comprender.

Estrategia mágica n.º 5: aunque los marketers no tratan, normalmente, de disimular actos furtivos, de aquí podemos extraer una lección. Cuando vemos a alguien que está haciendo algo conocido, sea en persona o en vídeo, nuestro cerebro participará cuando nuestras neuronas espejo se activen. ¿Vende refrescos? Haga que la gente viva la experiencia de abrir la botella, llevársela a los labios y tomar un trago. Los magos saben que los actos físicos conocidos hacen que nuestro cerebro participe, y usted también debería saberlo.

6. Corte el parloteo

Si alguna vez ha ido a un espectáculo de magia, sabrá que, con frecuencia, el mago no para de hablar. Los buenos magos hablarán de lo que están haciendo, del porqué es difícil, etcétera, mientras sus manos están ocupadas con el truco. Su propósito no es, por supuesto, darnos información real sobre su técnica, sino distraernos. En esencia, el parloteo del mago es otro caudal de información para que nuestro cerebro la procese, y la sobrecarga hace que sea más improbable que detectemos lo que está sucediendo realmente.

Estrategia mágica n.º 6: aunque la cháchara ininterrumpida sirve a los propósitos del mago, hablar demasiado puede distraer al cliente de nuestros argumentos de venta. ¿Se ha encontrado alguna vez con un vendedor que no se callaba mientras usted estaba examinando un producto? Es difícil mirar, digamos, el cuadro de mandos de un coche mientras el vendedor va soltando un caudal de parloteo inane.

Habría que preparar a los vendedores para que sepan no sólo qué decir, sino cuándo decirlo, y cuándo no decir nada en absoluto. En otros medios, como los anuncios en televisión, sea consciente de que el contenido audio hablado no debe entrar en conflicto con la información importante que aparece en la pantalla.

Hasta los expertos en Power-Point pueden aprender del parloteo de un mago;

un ejemplo perfecto de distracción son los bloques de texto largos en una presentación. Tratar de leer el texto, mientras el presentador dice lo mismo verbalmente tiene como resultado una comprensión y un recuerdo malos, porque el cerebro está demasiado distraído para hacer un buen trabajo en cualquiera de las dos tareas.

Brainfluence para llevar: Aprenda de los magos

Probablemente, la magia ha existido, en una u otra forma, por lo menos tanto tiempo como el marketing y los marketers harían bien en aprender de los profesionales. Los magos hábiles son expertos en mantener la atención de su público y pueden dirigir esa atención a voluntad. Además, son maestros de la distracción y nos ofrecen una importante lección sobre qué *no hay* que hacer si queremos que nuestro público esté concentrado en algo.

Ablande a sus posibles clientes

Si la última vez que compró un coche el vendedor le ofreció un asiento blando y cómodo, hay dos explicaciones posibles:

1. El vendedor se interesaba de verdad por su comodidad durante una negociación estresante.
2. El vendedor sabía que usted pagaría más que si estuviera sentado en una dura silla.

La segunda opción parece una locura, ¿no? Estoy seguro de que todos juraríamos que la dureza de la silla no tendría absolutamente ningún efecto en la cantidad que pagaríamos por el coche. Si, acaso, un asiento duro podría animarnos a llegar a un acuerdo más rápidamente, quizá perdiendo dinero.

La verdad es todo lo contrario.

Según un estudio realizado por Joshua M. Ackerman (MIT), Christopher C. Nocera (Harvard) y John Bargh (Yale), los «objetos duros aumentan la rigidez en las negociaciones». Un experimento de una serie simulaba la negociación sobre el precio de un coche, en la cual el sujeto tenía que hacer una oferta de precio por él, la cual era rechazada. Entonces, el «comprador» tenía que hacer una segunda oferta. También se pedía a los sujetos que evaluaran a su compañero en la negociación¹⁷.

Los investigadores descubrieron que había una diferencia significativa entre los que estaban sentados en asientos duros o en asientos blandos. Los primeros juzgaban que su interlocutor en la negociación era menos emocional. Lo más significativo fue que los «compradores» sentados en asientos blandos *aumentaron su oferta en casi un 40 por ciento más* que los sentados en sillas duras. Resumiendo, un asiento más duro no sólo cambiaba la percepción que los

compradores tenían de su interlocutor en la negociación, sino que hacía que fueran negociadores más duros.

En otro experimento se hizo que los sujetos tocaran un duro bloque de madera o una suave manta antes de calificar una interacción jefe-empleado. Los sujetos que habían tocado el bloque de madera dijeron que el empleado era más rígido que los que habían tocado la manta. ¿Estos resultados de laboratorio se pueden trasladar al mundo real? El autor del estudio, Joshua Ackerman, dice: «Sospecho que las tensiones del ambiente en que se toman las decisiones en el mundo real actuarán como distracciones mentales, haciendo que seamos todavía más susceptibles a los efectos de los estímulos táctiles».

Brainfluence para llevar: Ablande a sus posibles clientes

Si quiere que lo perciban como más flexible al tratar con posibles clientes, mientras que, al mismo tiempo, logra que ellos sean más flexibles para alcanzar un acuerdo, dé los siguientes pasos:

- Haga que se sienten en un asiento blando.
- Si les entrega algo, evite los objetos duros.
- Ofrézcales una bebida caliente (vea el capítulo 48).

El efecto combinado de estas tres cosas le permitirá relacionarse mejor emocionalmente con su posible cliente, y aumentará las probabilidades de cerrar un trato. De hecho, a menos que quiera alentar la rigidez de las personas con las que se reúna, podría hacer que *todos* los asientos de su despacho sean blandos.

SECCIÓN

Ocho

Brainfluence por una causa

Pensamos que el marketing es exclusivamente una actividad empresarial, pero se extiende a todo tipo de organizaciones: no lucrativas y benéficas, organismos gubernamentales y educación.

Todas las ideas de esta sección son particularmente aplicables a las actividades sin ánimo de lucro, pero a los marketers que trabajan para empresas con ánimo de lucro les sigue valiendo la pena leerlas. Todas las empresas tienen momentos en que necesitan cultivar emociones como la generosidad, el altruismo y una conducta socialmente apropiada.

Espejo, espejito mágico

Ahí va una predicción: en los próximos años, veremos aparecer espejos en el atrio de las iglesias y otros lugares de culto, y la razón no será permitir que los que entran se arreglen el pelo.

El espejo tiene un efecto mágico en nosotros.

Con frecuencia, los expertos en motivación le dicen a su público que se miren en un espejo cuando formulen sus metas o imaginen el futuro que quieren. Resulta que este consejo no son paparruchas motivacionales. Cuando nos miramos en un espejo, nuestra conducta se altera realmente; al menos durante un corto espacio de tiempo¹.

El trabajo más venerable de investigación de la conducta espejo se remonta a la década de 1970. Como muchos experimentos de psicología social, el planteamiento era sencillo: les decían a los niños que hacían sus rondas de Halloween que podían coger un caramelo de un gran cuenco lleno de caramelos y luego los dejaban solos. Alrededor del 34 por ciento cogieron más de uno. Cuando se colocó un espejo detrás del cuenco, de forma que los niños se podían ver cuando cogían el caramelo, sólo un 9 por ciento desobedecieron las instrucciones. La simple incorporación del espejo redujo el índice de mal comportamiento en casi tres cuartas partes.

Y no son sólo los niños los que reaccionan así. Otro experimento mostraba a los sujetos o bien un vídeo de ellos mismos (lo cual era muy parecido a mirarse a un espejo, excepto por la inversión de imágenes), o bien uno con imágenes geométricas. A continuación, les encargaban una pequeña tarea que requería que salieran de la habitación con un pañuelo de papel usado. Casi la mitad de los que habían visto las imágenes geométricas tiraron el papel usado por el hueco de la escalera, mientras que sólo una cuarta parte de los que se habían visto en el

vídeo hicieron lo mismo.

Parece que ver nuestra propia imagen nos hace pensar en nuestra conducta y, en definitiva, actuar de un modo más deseable socialmente. Según Robert Cialdini, experto en influencia y persuasión, otros actos, como preguntarle su nombre a alguien, pueden tener un efecto parecido. Otro experimento demostró que la imagen de unos ojos reducía espectacularmente los «hurtos» en una zona de descanso, donde se suponía que los empleados tenían que meter dinero en un frasco cuando tomaban un café o un té.

Cialdini observa que los espejos podrían ser un medio económico de evitar los hurtos de los empleados y en las tiendas que no se pueden controlar fácilmente. (Sin duda, serían especialmente eficaces si fueran acompañados de un letrero que dijera «Espejos de dos caras instalados»).

Brainfluence para llevar: Dejen que los donantes se vean a sí mismos

Creo que podría haber algunas aplicaciones de marketing interesantes para las organizaciones no lucrativas en esta estrategia de autoconsciencia. Por lo general, las entidades benéficas buscan la entrega de dinero o tiempo para una causa que la mayoría consideraría socialmente beneficiosa. ¿Qué mejor manera de potenciar su índice de éxito que dejar que los posibles donantes se vean?

Si está teniendo lugar una captación de dinero en un entorno controlado por la entidad no lucrativa, uno o más espejos, estratégicamente colocados (por ejemplo en la sala de espera o detrás de la mesa de donaciones), podrían ayudar a aumentar los resultados finales y, quizás, estimular el promedio de compromisos. Por supuesto, son relativamente pocas las organizaciones no lucrativas que disfrutan del lujo de llevar a los donantes a su propio entorno.

Creo que esta investigación se puede aplicar de varias maneras al modo más corriente de solicitar contribuyentes: el correo directo. Una sería incluir una zona reflectante barata en parte de la solicitud, quizás acompañada por un texto que instara al lector a «imaginar el bien que podría hacer...». Aunque la calidad de la

imagen tal vez no fuera tan buena como la de un espejo de verdad, la idea estaría presente. Es probable que personalizar la petición imprimiendo el nombre del donante bajo la zona reflectante también fuera de ayuda. Basándonos en los resultados del vídeo, es posible que una foto del donante pudiera influir en la generosidad. Unas peticiones más costosas, dirigidas a donantes individuales de más envergadura podrían, de algún modo, incluso incorporar un espejo de verdad.

Los beneficios de usar espejos y otras imágenes propias serán con toda probabilidad óptimos para los marketers que están sin duda en el lado de lo que es socialmente deseable: entidades benéficas, universidades, defensores de lo «verde», etcétera.

Acérquese al cielo

En el habla común tendemos a asociar la altura con lo bueno. El cielo está por encima de nosotros, el infierno en algún lugar allá abajo. Dios se aparece en una montaña, no en un valle ni en un pozo. Alzamos la vista hacia alguien que admiramos y miramos de arriba abajo a alguien indeseable.

Esta asociación de la altura y lo bueno no sólo está arraigada en nuestra mente subconsciente, sino que el lugar donde estemos físicamente afecta, sin duda, a nuestra conducta.

Subir la generosidad

Un estudio dirigido por Lawrence Sanna, de la Universidad de Carolina del Norte, en Chapel Hill, analizó cómo la posición física de los sujetos cambiaba la probabilidad de que participaran en actos prosociales, es decir, que hicieran cosas buenas. En uno de los experimentos, pedían a los compradores de un centro comercial una aportación para una causa benéfica después de que hubieran subido o hubieran bajado por las escaleras automáticas. Averiguaron que el 16 por ciento de los que subían contribuía, más del doble del 7 por ciento de los que bajaban. Un grupo de control de compradores que se desplazaban por terreno llano, sin estar cerca de las escaleras automáticas, contribuyeron en un 11 por ciento².

Elevar la cooperación

Otro experimento utilizó un escenario más controlado, con sujetos designados al azar. Los que habían subido un tramo de escaleras dedicaron un 68 por ciento más de tiempo a ayudar al líder del experimento en una tarea que los que habían bajado una serie de escalones

El lugar donde estemos físicamente no es un componente esencial del efecto alto/bajo. En otro experimento, los sujetos vieron vídeos realizados desde un avión o un coche y les pidieron que se imaginaran a ellos mismos en el vídeo. Luego participaron en una actividad en la que pensaban que estaban ayudando a alguien en un juego por ordenador. Los sujetos que vieron el vídeo hecho desde el avión (la posición «alta») fueron un *60 por ciento más cooperativos* que los que vieron el vídeo hecho desde el coche (la posición «baja»).

Consecuencias prácticas

Dado que las entidades no lucrativas dependen de una conducta altruista para conseguir donaciones y voluntarios, se nos ocurren muchas aplicaciones. Colocar las mesas petitorias en lo alto de unas escaleras (automáticas o no) sería una medida obvia, ya que copia directamente el experimento. Estos descubrimientos también podrían influir en la ubicación de las oficinas. Es posible que los voluntarios que subieran un tramo de escalera se esforzaran más y trabajaran más horas. Aunque el experimento no lo demuestra, creo probable que exista un efecto de «alto cargo». Si llevamos a los donantes a un despacho del último piso, con grandes ventanales o a una recaudación de fondos en un lugar con amplias vistas, es posible que su generosidad aumente.

Aplicaciones empresariales

La mayoría de empresas no se alimentan de altruismo, pero la cooperación es importante. Usar el efecto de la altitud podría ser un añadido a un ejercicio de creación de equipo o una manera de alentar a todos a arrimar el hombro en un

proyecto urgente importante.

Los investigadores no estudiaron lo duradero que era el efecto, pero yo diría que la exposición repetida a un entorno elevado reduciría su impacto. Si subimos por unas escaleras o en ascensor hasta el piso 20 cada día, parece probable que los efectos en nuestra conducta disminuyan conforme el cambio en la elevación se convierta en rutina.

Brainfluence para llevar: Controle la altitud, cambie la actitud

¿Dónde está su oficina? ¿Dónde va a celebrar su próxima recaudación de fondos? ¿Dónde se va a reunir con su cliente para almorzar? No se olvide de la altitud. Y si, por fuerza, tiene que ser en la planta baja, sepa que, en un experimento, sólo mostrar a los sujetos un vídeo tomado desde lo alto fue suficiente para disparar el efecto de altura; piense en la posibilidad de instalar un mural con nubes o una enorme foto aérea.

Mano de obra infantil

A todos nos gusta ver imágenes de niños (vea el capítulo 29), pero además de la fascinación que tienen para la mayoría de adultos, también cuentan con un poder extra: las imágenes de niños pueden estimular una conducta altruista.

Un experimento realizado en Edimburgo empezaba poniendo cientos de carteras en las calles de la ciudad. Casi la mitad fueron devueltas por correo al «propietario». La mayoría contenían una de cuatro fotos posibles: un niño sonriente, un cachorro monísimo, una familia feliz o una pareja anciana. Otras carteras no tenían ninguna foto y algunas llevaban documentos de beneficencia dentro³.

Los resultados fueron asombrosos. Un 88 por ciento de las carteras con la foto del niño fueron devueltas. El siguiente mejor porcentaje fue el de la foto con el cachorro, un 53 por ciento. La foto de la familia alcanzó un 48 por ciento, mientras que la pareja de ancianos sólo llegó al 28 por ciento. Únicamente una de cada siete de las carteras sin foto fue devuelta.

Según Richard Wiseman, el investigador principal, el alto índice de devolución de las carteras con la foto del niño refleja el instinto, inspirado por la evolución, de ayudar a los vulnerables pequeños. A fin de proteger a las generaciones futuras, los humanos están programados para ayudar a los niños, incluso a la prole de otros.

Brainfluence para llevar: Use niños para potenciar el altruismo

Para una organización no lucrativa que depende de una actitud altruista, emplear

imágenes de niños podría poner a los donantes de un humor más generoso. A algunos grupos les será más fácil usar la técnica que a otros; a una orquesta sinfónica, por ejemplo, podría resultarle difícil incorporar la imagen de un niño en una carta para recaudar fondos sin que pareciera raro. Por el contrario, las organizaciones benéficas que se ocupan de las familias podrían considerar poner, en un lugar destacado, la imagen de un niño pequeño, en lugar de otra de un grupo familiar o de niños de más edad.

Publicidad con ánimo de lucro

¿Hay algún atajo para la publicidad con ánimo de lucro? Al nivel más simple, hace tiempo que los publicitarios han incorporado imágenes de niños pequeños sencillamente porque atrapaban la atención del espectador. Quizás en algunos casos también consiguieran un aumento del altruismo.

En general, las categorías de seguridad y protección podrían beneficiarse del efecto niño. Michelin, el fabricante de neumáticos, incluía la foto de un bebé junto a un neumático en un anuncio que hacía hincapié en la seguridad del producto. Quizás estuviéramos dispuestos a arriesgar la vida conduciendo con neumáticos baratos, pero ¿correríamos el mismo riesgo llevando a aquel pequeño tan encantador?

Los seguros de vida son otro ejemplo de un producto del que nos podríamos despreocupar hasta que lo enmarcamos en el contexto de proveer para la familia y, en particular, para un niño indefenso.

Dé a lo grande, hágase grande

La reciprocidad es un tema recurrente en las discusiones sobre cómo influir en la conducta. Según el concepto de reciprocidad, dar algo a alguien o hacerle un favor establece la delicada obligación de devolverlo. Un interesante estudio del investigador alemán Armin Falk mostraba que un regalo mayor aumenta el efecto de reciprocidad. El estudio de Falk consistía en enviar por correo 10.000 peticiones de una donación benéfica, divididas en tres grupos. Un grupo recibía sólo la carta solicitando la donación, otro grupo recibía la carta más una postal gratis con su sobre (el regalo pequeño) y el último grupo recibía un paquete con cuatro postales y sus sobres (el regalo grande)⁴.

La idea de que enviar un regalo junto con una petición de donación benéfica incrementa la respuesta está bien establecida y este experimento la confirmó: el regalo pequeño aumentó las donaciones en un 17 por ciento. Los que recibieron el regalo grande, sin embargo, fueron incluso más generosos: donaron un *75 por ciento más* que el grupo sin ningún regalo.

Este experimento es significativo en dos sentidos. En primer lugar, puso a prueba la reciprocidad en el mundo real, no en un ambiente académico y usando a estudiantes como ratas de laboratorio baratas. En segundo lugar, demostró que el efecto de reciprocidad es proporcional al tamaño del regalo o favor, incluso cuando las variaciones son relativamente menores.

Estrategia de reciprocidad para las organizaciones no lucrativas

Las organizaciones no lucrativas son muy conscientes del efecto de reciprocidad

y lo usan con gran provecho. Algunas aplican un enfoque casi idéntico al de la prueba, enviando pequeños regalos no solicitados, como etiquetas para poner la dirección o postales navideñas, con el fin de aumentar el índice de las donaciones. Esta investigación muestra que probar con regalos de diferente clase y valor es muy importante.

Está claro que cuatro postales superaban algún tipo de punto de inflexión que hacía subir las donaciones, en comparación con las generadas cuando se usaba sólo una postal. Pero ¿dos postales habrían tenido el mismo resultado? ¿Seis postales habrían causado un incremento suficiente como para justificar el aumento del coste? ¿Y si las postales fueran de una calidad excepcional (y visiblemente un valor más alto) o si el regalo hubiera sido algo diferente de las postales?

Lo estupendo del correo directo es que se presta a hacer pruebas. Es fácil segmentar listas de donantes para envíos diferentes y comprobar el índice de respuesta para cada paquete. Con una pequeña inversión en las pruebas y las opciones de los regalos, una organización no lucrativa puede determinar si un regalo mayor hará subir el índice de donaciones por encima de lo suficiente para cubrir el gasto añadido.

Reciprocidad empresarial

Aunque las empresas no envían regalos a posibles clientes para pedirles donaciones, igual podría dar resultado una estrategia de reciprocidad. (Los materiales promocionales en los congresos son un ejemplo; si regalamos una camiseta o un bolígrafo, muchos visitantes de la caseta se sentirán obligados a escuchar nuestros argumentos).

Un uso empresarial del correo directo parecido, hasta cierto punto, al experimento de Falk es la carta «solicitando una cita», usada, con frecuencia, en la prospección de ventas. La carta típica presenta al vendedor, menciona el propósito comercial (por ejemplo, mostrarle al usuario cómo ahorrar dinero en un seguro), quizás habla de una conexión personal compartida y propone una reunión en persona. Una empresa que usa este enfoque debería tratar de

aumentar su éxito en el establecimiento de esas visitas incluyendo un pequeño regalo para el receptor. No sólo se activará la reciprocidad, sino que el envío se destacará entre los otros correos amontonados encima de la mesa del receptor.

Brainfluence para llevar: Dé regalos a sus posibles clientes

La reciprocidad es una fuerza poderosa y tiene sentido probar a variar los regalos que acompañan a su petición. Incluso un cambio menor en el regalo puede tener un impacto significativo en el índice de respuesta, y el único modo de determinar cuál es la estrategia más rentable es ponerla a prueba.

La vieja máxima dice: «Es mejor dar que recibir». El efecto de reciprocidad podría cambiar esto por «Lo mejor es dar y luego recibir».

Conviértalo en algo personal

La lógica nos dice que cuanto mayor sea un problema más atención debería recibir. Una persona que sufra una enfermedad es, sin duda, un problema, pero mil individuos afectados deberían motivarnos más. Como suele suceder en nuestro extraño mundo del neuromarketing, las investigaciones demuestran que nuestro cerebro funciona de una manera ilógica y, quizás, inesperada.

Paul Slovic, investigador de Decision Research, lo demostró midiendo las cantidades que aportaban las personas a las que se enseñaban imágenes de niños muriendo de hambre. A algunos sujetos les mostraron la foto de un único niño hambriento de Malí; a otros, la foto de dos niños. Todos ellos identificados por su nombre. Los sujetos que vieron la foto con los dos niños donaron un 15 por ciento menos que aquellos que vieron la foto con un único niño. En un experimento relacionado, los sujetos a los que les mostraron un grupo de ocho niños hambrientos aportaron un 50 por ciento menos de dinero que los que habían visto sólo uno⁵.

Es una tendencia que podemos tener programada. Nos sentimos atraídos por el relato de una persona en crisis (un gran ejemplo fue la fascinación nacional despertada por Jessica, de dieciocho meses, que estaba atrapada en un pozo), pero las hambrunas o las enfermedades incontroladas apenas nos atraen.

Está claro que los marketers de las organizaciones no lucrativas tienen que hacer que sus esfuerzos sean lo más personales posible, y no sólo por parte del donante, sino también del receptor. Es auténtico marketing personal.

Ninguna entidad benéfica entiende este concepto mejor que ChildFund International (antes Christian Children's Fund), que deja que sus donantes apadrinen a un niño, identificado por su nombre, foto y otros detalles personales. Los posibles donantes ven una foto y la biografía de un niño al que pueden

apadrinar; el gasto parece mínimo porque lo expresan en «centavos al día».

Una descripción típica empieza así: «Sindy es una bonita niña que vive en una comunidad rural pobre situada en la parte occidental de Honduras, en América Central. Está sana la mayor parte del tiempo y no tiene ningún impedimento físico. Sindy asiste a preescolar. Le gusta dibujar y jugar con muñecas...» También hay una foto que muestra a una niña necesitada, pero sin caer en ningún patetismo.

Además, si no se siente inclinado a salvar a esa niña en particular de la pobreza más absoluta, puede clicar en un vínculo para «Buscar otro niño» que le permite ver varias fotos de niños y también buscar por sexo, edad y otros factores, en caso de que tenga alguna preferencia. El posible donante puede introducir sus propias necesidades en una base de datos, al parecer ilimitada, de niños necesitados, y examinarla hasta encontrar exactamente lo que busca.

No critico en modo alguno el gran trabajo que hace ChildFund; yo mismo fui donante durante muchos años. ¡Pero es un trabajo de marketing absolutamente brillante! Su enfoque, que ahora sabemos que tiene una sólida base en los estudios sobre la conducta, ayuda a explicar por qué ChildFund lleva 70 años de existencia y, según sus datos, ha ayudado a más de 15 millones de niños.

Otro poderoso elemento del enfoque personalizado de receptores de ChildFund es que, sin duda, la mayoría de donantes se sienten obligados a seguir dando; incluso si reducimos las donaciones a otras entidades benéficas, ¿de verdad queremos imaginar a «nuestro niño» lanzado de nuevo a una vida de acuciante pobreza porque preferimos pasar por Starbucks unas cuantas veces más al mes? Yo diría que la continuidad de las cifras de donantes a ChildFund se sale de los gráficos en comparación con la de otras organizaciones benéficas.

Brainfluence para llevar: Haga que sea algo personal

La mayoría de organizaciones no lucrativas pueden beneficiarse si dan un enfoque más personal al describir a los receptores de nuestra generosidad. No

contribuya al fondo general para una orquesta sinfónica; apadrine a una violoncelista llamada Marie. No extienda un cheque para la universidad en la que se licenció; proporcione a una estudiante de primer curso, de Iowa, la ayuda que necesita para poder asistir a la universidad. Muchas organizaciones no lucrativas ya han descubierto el poder que tiene personalizar su petición, pero otras siguen inundando a los posibles socios con unas estadísticas que los confunden.

Los marketers de las organizaciones no lucrativas harían bien en recordar que la enorme mayoría de sus donantes no son duchos en convertir las estadísticas en una estrategia de donaciones y que nuestro cerebro está programado para responder con más fuerza a una situación individual difícil que a la misma situación cuando aflige a un grupo. Los llamamientos personalizados hechos a donantes individuales siempre han sido importantes para recaudar dinero, pero personalizar a los receptores puede ser igualmente importante.

¡Pierda ese maletín!

La mayoría de organizaciones no lucrativas procuran presentar un aspecto lo más empresarial posible. Después de todo, los donantes quieren saber que sus aportaciones serán gestionadas adecuadamente. Parecer bien organizados está bien, pero algunos mensajes específicos podrían acabar haciendo que los donantes fueran más tacaños.

Investigadores de las universidades de Stanford y Yale mostraron a los participantes en un test o bien imágenes de objetos propios del mundo de los negocios (maletines, mesas de sala de juntas, plumas estilográficas, zapatos de vestir, trajes de negocios, etcétera), o bien imágenes neutras (cometas, enchufes eléctricos, pavos, ballenas, partituras, etcétera).

Cuando, a continuación, los sujetos participaron en el juego del ultimátum, los que habían visto imágenes del mundo de los negocios actuaron de un modo más egoísta y competitivo. De hecho, mientras que el 91 por ciento de los participantes a los que se les habían mostrado las imágenes neutras propusieron una división paritaria del dinero, sólo un 33 por ciento del otro grupo lo hizo⁶.

Para ver si unos objetos reales causarían una conducta diferente que las imágenes, una segunda prueba expuso a un grupo de sujetos a un maletín, una billetera y una pluma de estilo ejecutivo. El experimentador sacó un documento del maletín y le pidió a cada sujeto que lo colocara, una vez completado, en la cartera. Un grupo de control recibió unas instrucciones parecidas, pero los objetos propios del mundo de los negocios fueron sustituidos por una mochila, una caja de cartón y un lápiz de madera corriente.

También en este caso, los sujetos con los objetos de empresa demostraron una vena egoísta. Mientras que el cien por cien del grupo de la mochila propuso una división paritaria del dinero en el juego del ultimátum, sólo un 50 por ciento de

los sujetos con el maletín fueron igual de generosos.

Brainfluence para llevar: Evite las señales empresariales y financieras

Cuando se esté preparando para pedir una donación, evite emitir señales empresariales evidentes y cualesquiera imágenes u objetos que sugieran dinero. Para una solicitud de donación en persona, use un escenario neutral, quizás hogareño, en lugar de una oficina con ordenadores, archivadores y todos los demás signos del mundo de los negocios. Por supuesto, como veíamos antes, también debe evitar toda la imaginería específica del dinero ([ver aquí](#)).

Además, también tiene sentido un código de vestimenta más informal. En lugar de un traje de negocios, un elegante maletín y una pluma Montblanc, opte por un aspecto más relajado.

Las negociaciones, también

Incluso las empresas con ánimo de lucro pueden emplear esta estrategia. Una reunión típica para cerrar un trato podría consistir en un puñado de personas trajeadas, reunidas en una sala de juntas; es exactamente lo contrario de lo que se necesita para incitar a la cooperación. Así pues, igual que haría una organización no lucrativa que confía en alentar unas donaciones generosas, elimine tantos símbolos evidentes de los negocios como le sea posible. De hecho, alentando un atuendo informal para todos los presentes y celebrando la reunión en un lugar menos oficial que una sala de juntas corporativa, ambas partes recibirán el estímulo para cooperar en lugar de competir.

¡Pida a lo grande!

Años atrás, cuando el programa *The Tonight Show* dominaba en la televisión nocturna y cuando todos los invitados eran celebridades que promocionaban su último libro, película o programa de televisión, el presentador Johnny Carson entrevistó a la girl scout que había vendido más galletas ese año. Esta niña, Markita Andrews, estableció un récord en la venta de galletas que sigue imbatido. ¿Cuál era su técnica? Además de un gran esfuerzo, usaba una estrategia para conseguir que sus clientes consideraran la compra como un gasto insignificante.

Esta estrategia era sencilla. Cuando llamaba a una puerta, empezaba por pedir una donación de 30.000 dólares para las Girl Scouts. Naturalmente, nadie respondía a esa petición. Pero luego preguntaba si, por lo menos, no comprarían una caja de galletas, y casi todos lo hacían⁷.

Esto no se diferencia mucho del precio que aparece en la etiqueta de un artículo, un precio que excede en mucho el precio real en las rebajas, y así hace que este parezca una ganga. En el caso de Markita, sin embargo, la estrategia era un poco diferente. Al lanzar la cifra de 30.000 dólares, hacía que los pocos dólares de unas galletas parecieran algo insignificante. (Estoy seguro de que el hecho de que el mensaje fuera emitido por una niña encantadora también ayudaba).

Brainfluence para llevar: Empiece con una cifra grande

Aunque no sea usted una precoz niña de ocho años, aquí tenemos una estrategia

para el mundo real. Si puede introducir una cifra alta en una recaudación de fondos o una venta, una cantidad mucho menor será vista bajo una luz más favorable. Pruébalo. No aparecerá en un programa de televisión, pero quizá consiga una donación o cierre una venta.

SECCIÓN

Nueve

Brainfluence en los textos publicitarios

Dice el proverbio que una imagen vale más que mil palabras, pero no se lo diga a un redactor experto. Quienes se dedican al marketing directo en particular saben que un texto acertado puede aumentar en mucho el índice de respuesta a una oferta.

Incluso con el hincapié que se hace actualmente en los medios que bombardean los sentidos con movimiento y sonido, las palabras siguen teniendo mucho poder. La depurada habilidad en el lenguaje diferencia a los humanos de otras especies, y los responsables de marketing inteligentes saben que las palabras acertadas pueden llegar a las emociones del consumidor y mantener su atención mientras transmiten un mensaje.

Nuestro conocimiento del funcionamiento del cerebro nos ayuda a comprender por qué algunas técnicas de redacción son superiores a otras y pueden ayudarle a usted a redactar un texto como si fuera profesional.

Sorprenda al cerebro

Los neurocientíficos están cada vez más cerca de comprender cómo nos sorprenden los sucesos inesperados. Unos investigadores del Reino Unido descubrieron que el hipocampo, una pequeña estructura del cerebro, «predice» lo que sucederá a continuación al recordar, automáticamente, toda una secuencia de sucesos en respuesta a una única señal.

Los sujetos vieron una serie de cuatro imágenes en un orden fijo. Cuando cambiaban el orden de las dos últimas, se observaba que se producía actividad en el hipocampo. Los investigadores llegaron a la conclusión de que el cerebro de los sujetos estaba prediciendo lo que pasaría a continuación y, cuando aparecía una imagen inesperada, se producía una reacción¹.

Hay investigaciones que revelan cómo el cerebro predice qué va a pasar a continuación. En algunos casos, actúa como un procesador de textos inteligente que propone palabras que podríamos necesitar en cuanto empezamos a teclearlas².

El texto siguiente es de un *podcast* audio de Steve Mirsky, de *Scientific American*³:

Mientras hablo, usted no está sólo escuchando pasivamente. Su cerebro también está trabajando de forma activa, adivinando la siguiente palabra que yo les di... rigiré antes de que la pronuncie. Ha pensado que la palabra sería «diré», ¿no es así? En realidad, nuestro cerebro considera muchas palabras posibles —y su significado— antes de oír el último sonido de la palabra que se va a usar.

Sé que mi cerebro anticipó «diré» en el lugar donde Mirsky sorprendió a sus oyentes con una palabra inesperada.

Hace años que los redactores de textos publicitarios usan una técnica parecida para sacar al lector de su pasividad. De vez en cuando, cambian una palabra por otra inesperada en una frase familiar. Por ejemplo, en lugar de «*A stitch in time saves nine*» («Una puntada a tiempo ahorra ciento»), el redactor podría usar la frase inesperada «*A stitch in time saves money*» («Una puntada a tiempo ahorra dinero»). La palabra inesperada al final de una frase conocida hace que el lector preste atención.

Si quiere despertar a sus oyentes o lectores, sustituya con una palabra inesperada la que su cerebro ya había propuesto.

Brainfluence para llevar: Sorprenda al público

Este trabajo subraya de qué modo un anunciante puede conseguir una reacción haciendo algo inesperado. Si le presenta a un espectador una imagen o situación familiar, el cerebro de esa persona predecirá lo que viene a continuación. Si el anunciante inserta una imagen, palabra o suceso inesperados, captará la atención del público en un grado mucho mayor que si hubiera sucedido lo esperado.

En una presentación hablada o en audio, una palabra con un comienzo parecido podría ser especialmente efectiva, ya que el sistema de criba de palabras del cerebro refuerza la expectativa.

El cerebro está prediciendo y comparando constantemente, y ofrecerle algo diferente de lo que había previsto provocará una reacción. Comprométase a poner a prueba esta técnica, porque todos sabemos que una acción vale más que... no hacer nada.

Use un eslogan sencillo

Creemos que las marcas son asombrosamente poderosas. Preferimos cualquier cola que estemos bebiendo, siempre que lleve la etiqueta de Coca-Cola. Pagamos mucho más por un polo Ralph Lauren que por otro de marca blanca de idéntica calidad. Aunque es raro que el nombre de marca cambie, los eslóganes son tratados como algo efímero y tienden a actualizarse con mucha más frecuencia. Pero, para resucitar un viejo lema de Coca-Cola, ¿y si el eslogan de la marca fuera *the real thing** (lo auténtico)?

Pensemos en una marca que gire en torno a ahorrar dinero... ¿Qué tal Walmart? Un estudio sorprendente mostró que, posiblemente, los consumidores expuestos al nombre Walmart gastaran menos que los que lo estaban al eslogan actual del almacén, «*Save money. Live better*» (Ahorra dinero. Vive mejor). Un equipo de investigadores de Miami, Hong Kong y Berkeley⁴, reprodujeron este curioso descubrimiento en otros establecimientos y con otros eslóganes.

El experimento dividía a los sujetos en dos grupos. A la mitad les mostraron nombres de marca asociados con ahorrar dinero, como Walmart, Dollar General, Sears y Ross. A la otra mitad, les enseñaron los eslóganes de esos detallistas, como el actual lema de Sears: «*The Good Life at a Great Price. Guaranteed*» (La buena vida a un precio genial. Garantizado). Cuando se les pidió que imaginaran una salida de compras y describieran cuánto dinero gastarían, el grupo que había sido expuesto a la marca gastaba un promedio de 94 dólares mientras que el grupo del eslogan gastaba casi el doble: 184 dólares.

Un segundo estudio descubrió que exponer a los consumidores a un mensaje de «ahorro» hacía que gastaran más que cuando veían un mensaje de «lujo». En opinión de los investigadores, el hecho de que un mensaje de ahorro hiciera que el gasto fuera mayor era ilógico y quizá preocupante. Por supuesto, a la mayoría

de detallistas no les molestará en exceso esta incongruencia. Promueven los eslóganes orientados al ahorro no para frenar el exceso de gasto del consumidor, sino para aumentar sus propias ventas y ganar cuota de mercado.

Yo daría más peso a esta investigación si hubiera sido realizada con clientes reales que gastaran dinero real en tiendas reales. Pero, en cualquier caso, los resultados demuestran que un eslogan orientado al ahorro podría ser un medio para que las marcas baratas aumentaran las ventas. La mayoría estamos dispuestos a gastar más si creemos que conseguimos una ganga (como ese bote de mayonesa de un galón [3,785 litros] que hay en el frigorífico procedente de aquel viaje al Sam's Club de hace dos años).

Brainfluence para llevar: Use un simple eslogan de ahorro

Es posible que no hayamos reconocido lo suficiente el mérito de los eslóganes para transmitir un mensaje de ahorro. (Al parecer, en Walmart, una empresa que no se queda precisamente atrás en cuanto a aumentar las ventas, creen en el poder de los eslóganes; a diferencia de muchos detallistas, incorporaron su eslogan a su logo).

La principal lección es que los eslóganes que prometen ahorros tienen el potencial de aumentar las compras del consumidor. Si la suya es una marca económica, cree un eslogan sencillo y conviértalo en la pieza central de sus campañas de marketing.

* *The real thing* fue el eslogan de Coca-Cola en 1969. En España era «La chispa de la vida». (N. de la T.)

Escriba como Shakespeare

Pocos discutirían que Shakespeare es uno de los más grandes escritores en lengua inglesa, pero no vemos que se escriban muchos textos publicitarios en forma de soneto. Y, aunque no espero ver un aumento en el uso del pentámetro yámbico en los anuncios impresos, resulta que Shakespeare quizá tenga algo que enseñar a los redactores publicitarios del siglo XXI. Neurocientíficos de la Universidad de Liverpool han descubierto que leer a Shakespeare provoca una activación positiva del cerebro.

Usando tres tipos diferentes de escáneres cerebrales, los investigadores monitorizaron la actividad del cerebro de sus sujetos mientras leían a Shakespeare. Descubrieron que cuando el autor usaba una técnica lingüística llamada cambio funcional (cuando una palabra toma una nueva función sintáctica, por ejemplo cuando un sustantivo se emplea como verbo), la actividad del cerebro del lector se acentuaba. En esencia, el lector recibía una sacudida que le obligaba a averiguar qué quería decir Shakespeare⁵. Una frase como «*he godded me*» (me endiosó) es un ejemplo de este mal uso creativo de palabras comunes que provoca el estallido de la actividad cerebral.

Neil Roberts, uno de los investigadores, compara el efecto de esta técnica con un truco de magia. Según dice, la confusión momentánea creada es positiva y se produce un salto espectacular cuando el cerebro tropieza con la palabra inesperada. Atribuye el duradero atractivo de Shakespeare al modo en que sus palabras hacen participar al cerebro del lector (o del oyente).

Brainfluence para llevar: Use «mal» una palabra

Aprenda la lección del bardo y cambie la manera en que usa las palabras. Tome una palabra que la gente conozca y dele un uso inesperado. ¡Neuronicé sus textos!

Aunque no acaben enseñando su prosa publicitaria en las clases de literatura dentro de muchos siglos, quizá mejore las ventas hoy.

Un muffin con cualquier otro nombre...

La mayoría no pensamos mucho en cómo llamamos nuestro producto, por lo menos en cuanto a la categoría a la que pertenece. El dentífrico es dentífrico. Los coches son coches. Quizá sea hora de que otras empresas aprendan lo que muchos restauradores ya saben: cómo llamemos a un producto afectará a sus características percibidas y a sus ventas.

Los bien informados gerentes de sitios para comer saben que es posible hacer que unos platos poco sanos, que los consumidores tal vez evitarían, sean más atractivos poniéndoles un nuevo nombre creativo. Las patatas fritas se pueden reetiquetar como «chips vegetales», mientras que una combinación de pasta y verduras parecerá más sana si la llamamos «ensalada». Mi favorito el cambio de nombre de pastel a «*muffin*» (una especie de magdalena). Ninguno de nosotros pediría un pastel de zanahoria para desayunar, pero ¿quién no querría un apetitoso *muffin* de zanahoria? Suena a comida sana, incluso con su glaseado de queso crema.

Un estudio publicado en el *Journal of Consumer Research* muestra que las personas que hacen dieta o tratan de tomar alimentos sanos han aprendido a evitar algunos platos por su nombre. Por ello, se saltarán un batido, pero no vacilarán en pedir un *smoothie*, que suena más sano⁶.

De hecho, los investigadores descubrieron que el mismo plato con verduras, pasta, carne y queso fue clasificado como más sano si lo llamaban «ensalada» que si lo llamaban «pasta». Otra prueba demostró que los sujetos comían más «gominolas de fruta» que «caramelos masticables», aunque el producto era el mismo.

Más allá de la comida

Estoy seguro de que en todos los sectores hay ejemplos de nombres transformadores. El jabón líquido llevaba años de existencia antes de que el «gel de ducha» transformara el modo en que nos bañamos. En algunos casos, como en los ejemplos de la comida, el nombre es un medio para librarnos de una imagen negativa para un producto que nos gusta. Las patatas fritas saben muy bien, pero están cargadas de carbohidratos y grasas. Los chips vegetales saben muy bien, tienen muchos carbohidratos y grasas, pero *suenan* a un consumo mucho más virtuoso. (En ambos casos, el cambio de nombre fue acompañado de modificaciones en el producto y el envase).

Brainfluence para llevar: Dé un nuevo nombre a su categoría de productos

Si sus ventas están estancadas, podría ser hora de pensar fuera de la caja, es decir, de la actual caja de su producto. Si ese producto tiene connotaciones negativas o incluso si algún aspecto del producto, como un ingrediente, es problemático, parte de la solución para aumentar las ventas podría ser ponerle un nuevo nombre (y cambiarlo un poco).

Puede ser algo difícil. Si está en el negocio de las golosinas, su primer pensamiento no es etiquetar el producto como si fuera algo diferente de las golosinas o reformularlo y cambiarle el envase para hacer que se parezca menos a una golosina. Sin embargo, algo de reflexión creativa puede darle un producto «nuevo» que esté más cerca de lo que sus clientes buscan. (La creatividad es estupenda, pero no se ponga tan imaginativo que dé una representación errónea del producto).

Describir el producto de una nueva manera quizá no sea tan difícil; después de décadas vendiendo «prunas» a las personas de edad con estreñimiento, las compañías fruteras de Estados Unidos ofrecen también «ciruelas pasas» a una nueva generación de consumidores jóvenes, vigorosos y preocupados por la

salud. Cambiar el nombre de la categoría para ese producto les permitió desechar el viejo estereotipo de la pruna con un coste mucho menor que tratar de que los consumidores se hicieran una nueva imagen de la aburrida fruta pasa. No sólo evitaron un caro cambio de imagen, sino que pudieron seguir vendiendo la arrugada fruta a su base de clientes tradicional sin perder ingresos.

¿Por qué los porcentajes no cuadran?

¿Qué le asustaría más: someterse a una operación quirúrgica, potencialmente mortal, que tiene un índice de supervivencia del 95 por ciento o a otra cuyo índice es de 1 por cada 20 pacientes? Si es como la mayoría de personas, le preocuparía mucho más la segunda estadística, aunque matemáticamente las dos sean iguales. Diversas investigaciones muestran que las empresas de marketing deberían elegir con mucho cuidado cuando presentan cifras a sus clientes.

Aunque *Your Money and Your Brain*, el excelente libro sobre neuroeconomía de Jason Zweig, está pensado para mostrar lo mal programado que está nuestro cerebro para evaluar las inversiones, mucho de su contenido es útil para los consultores de marketing. Zweig dedica tiempo a hablar del planteamiento; el modo en que se presenta la información puede afectar a cómo se interprete. Uno de los ejemplos más sorprendentes de la manera de plantearlo es la diferencia entre porcentajes y números absolutos⁷.

Zweig observa que reaccionamos de un modo diferente incluso a la sutil diferencia entre «10 por ciento» y «1 de cada 10». A guisa de ejemplo, cita un experimento que demostró que un 79 por ciento de psiquiatras darían el alta a un paciente que tuviera un 20 por ciento de probabilidades de cometer un acto violento antes de que pasaran seis meses, pero sólo un 59 por ciento lo liberarían si les dijeran que «20 de cada 100» pacientes parecidos cometerían ese acto.

Otro experimento mostró que los sujetos creían que el cáncer era un 32 por ciento más peligroso cuando les decían que mata a 1.286 de cada 10.000 personas que si el dato era el 12,86 por ciento.

La diferencia es que los números representan *personas reales*. Una posibilidad de mala suerte del 2 por ciento parece baja, pero si oímos que dos de cada 100 personas tendrán problemas de salud, el cerebro imagina a dos

personas reales que enfermarán.

Brainfluence para llevar: Use números reales para conseguir causar impresión

Si quiere transmitir un mensaje positivo, use números reales, no porcentajes. Si describe un beneficio de su producto o servicio, expresarlo en números absolutos maximizará su efecto.

Bien: el 90 por ciento de nuestros clientes clasifican nuestro servicio como «excelente».

Mejor: 9 de cada 10 clientes clasifican nuestro servicio como «excelente».

Presente los datos negativos en porcentajes

Si debe presentar una información negativa (y no está obligado legalmente a presentarla de una manera en concreto), expresarla como porcentaje puede amortiguar un tanto su impacto. En general, por supuesto, es mejor centrarse en lo positivo; pocos marketers incluirían información negativa en sus anuncios de forma voluntaria. («A la mayoría les gusta mucho nuestro producto, pero un 5 por ciento creen que es una basura», es un lema poco probable).

A veces, cuando los marketers tienen, por fuerza, que incluir una información negativa, por ejemplo los efectos secundarios de un producto farmacéutico, es posible que tengan que acatar requisitos legales específicos en cuanto a lo que pueden y no pueden decir. Pero hay ocasiones en que la gente de marketing y relaciones públicas tienen que abordar temas negativos, como cuando tratan de la cobertura periodística de un problema de la empresa. En estos casos, yo recomendaría los porcentajes. «Sólo el 1 por ciento de nuestros ordenadores portátiles se han incendiado» es, desde el punto de vista de la formulación, mejor que «Sólo uno de cada 100...» Las malas noticias son malas noticias, pero es menos probable que visualicemos cómo se nos chamuscan las piernas si no imaginamos que somos ese «uno».

Los porcentajes siguen teniendo su utilidad

Un producto que es puro en un 99,94 por ciento parece estar, ciertamente, libre de contaminantes, y quizá no haya un modo mejor de decirlo. En ese caso, sin embargo, el redactor no espera que el lector analice o comprenda realmente ese número más allá del hecho de que está muy cerca de un perfecto cien por cien.

En resumen, para comunicar con claridad y efecto, use números reales siempre que sea posible. Sus destinatarios lo comprenderán mejor y se identificarán más estrechamente con las estadísticas cuando estas se refieren a un número de personas.

Palabra mágica n.º 1: ¡GRATIS!

No es una gran noticia decir que «¡GRATIS!» es una palabra con mucha fuerza en un texto. Durante décadas, ha estado en todas las listas de palabras útiles para captar la atención que manejaban los redactores publicitarios. Más recientemente, Chris Anderson escribió un libro sobre el concepto de «gratis» y cómo se está convirtiendo en algo que el consumidor espera.

¡GRATIS! es de verdad especial. Según la investigación realizada por el autor y Dan Ariely, profesor de Duke, «gratis» es mucho más efectivo que «casi gratis». La preferencia por «gratis» parece ser otro rasgo grabado en nuestro cerebro.

Los besos gratis ganan a las trufas a precio de ganga

En su libro *Predictably Irrational*, Ariely describe una serie de experimentos sencillos que ofrecían a los sujetos algo deseable —chocolate— a diversos precios. Se usaron dos tipos de chocolate: Kiss, de Hershey, y una trufa de chocolate de Lindt. Mientras Kiss es un capricho barato y bastante corriente, las trufas de Lindt son un dulce con mucho más sabor, que cuesta mucho más que Kiss.

En el primer experimento, ofrecían una trufa por 15 centavos (más o menos la mitad de su coste real) o un Kiss por 1 centavo. Casi tres de cada cuatro sujetos eligieron la trufa, lo cual parece lógico teniendo en cuenta el valor relativo de las dos ofertas.

En el siguiente experimento, redujeron el precio de cada producto en un 1 por

ciento: ofrecieron la trufa a 14 centavos y Kiss era gratis. Aunque el diferencial del precio seguía siendo el mismo, la conducta de los sujetos cambió drásticamente: más de dos tercios de los sujetos eligieron el bombón Kiss gratis frente a la trufa a precio de ganga.

Para ver si el atractivo del bombón gratis se basaba en la comodidad (no llevar cambio, tener que rebuscar monedas en el monedero, etcétera), repitieron el experimento en una cafetería, donde era fácil añadir el precio del bombón al total de la compra. Incluso eliminando la incomodidad del pago, el Kiss gratis siguió siendo el elegido por una abrumadora mayoría.

Ariely atribuye la preferencia por lo gratuito, incluso cuando la elección lógica sería el producto ganga, a la aversión a perder que siente nuestro cerebro. En esencia, un producto gratis no entraña ningún riesgo. Puede que tengan razón, aunque yo creo que otra explicación es que, para nuestro cerebro de cazadores-recolectores, un artículo gratis representa el proverbial fruto al alcance de la mano. Es decir, un recurso que se puede obtener sin casi ningún esfuerzo. Si, milenios antes de que nacieran el dinero y el comercio, acabara de atiborrarme de fruta y tuviera una reserva de alimentos adecuada en mi cueva, sería improbable que fuera buscando más comida. Pero si, mientras volvía a la cueva encontrara una manzana perfecta al alcance de la mano, sin duda me sentiría tentado a cogerla y decidir, más tarde, qué hacer con ella. Esa manzana sería, en esencia, gratis; otras fuentes de comida podrían exigir trepar, acechar, viajar y otros tipos de esfuerzos.

La experiencia de Amazon con ¡GRATIS!

El ejemplo más interesante del poder que tiene lo gratuito recogido en *Predictably Irrational* procede de [Amazon.com](https://www.amazon.com). Cuando Amazon lanzó una promoción de envío gratuito con la compra de un segundo libro, todos los países, excepto Francia, mostraron un enorme salto en las ventas debido a la oferta. Los marketers de Amazon investigaron, pensando que quizá los franceses eran lo bastante racionales como para no dejarse influir y comprar un segundo libro.

De hecho, descubrieron que, en Francia, el programa se había alterado

ligeramente. En lugar del envío gratis, la oferta en Francia cargaba un simple franco, unos 20 centavos. Desde un punto de vista puramente económico, las dos ofertas eran casi indistinguibles, pero aun así, la oferta de un franco no provocó ningún aumento de ventas. (Cuando la oferta francesa se cambió a gratis, las ventas sí que se dispararon).

Brainfluence para llevar: Explote el poder de ¡GRATIS!

¡GRATIS! es más poderoso de lo que indicaría cualquier análisis económico racional. Si quiere vender más de algo, use ese poder. Con frecuencia, veo ofertas en los grandes almacenes como «¡Compre unos pantalones al precio normal y consiga otro por sólo un centavo!» Puede parecer inteligente —«¡Vaya, unos pantalones por sólo un centavo!»—, pero creo que decir que es gratis superaría esta oferta. ¿Quiere animar las ventas de un producto? Pruebe a acompañarlo de algo gratis. ¿Quiere conseguir el muestreo más amplio posible de un nuevo producto? Use una muestra gratuita.

Cuando no usar ¡GRATIS!

Hay algunos casos en que usar ¡GRATIS! no es la mejor idea. Por ejemplo, si está tratando de alentar a un público específico a probar un producto dado, un precio muy modesto aumentará la demanda, pero eliminará a la mayoría de los que no tienen ninguna utilidad para ese producto. Por ejemplo, yo no tengo gato. Ni siquiera me gustan mucho los gatos. Pero si en el supermercado hubiera un enorme exhibidor con «Muestras gratis de comida para gato», es bastante probable que cogiera una, pensando en dársela a un amigo. O quizá la guardara para cuando aparece uno de esos gatos vagabundos. «¡Vaya, es gratis! La cogeré y ya veré qué hago luego con ella».

El estudio de Ariely indica que, casi con total seguridad, ponerle un precio de, digamos, sólo 10 centavos a la muestra de comida para gatos reduciría el número de personas poco útiles, como yo, que cogen muestras. También es posible que

unos cuantos propietarios de gatos no cogieran la muestra, pero es probable que el coste/beneficio general del programa mejorara.

Palabra mágica n.º 2: ¡NUEVO!

Otra palabra que tiene una presencia constante en todas las listas de palabras para captar la atención en la publicidad es «¡NUEVO!» Los neurocientíficos ya han determinado que el atractivo de ¡NUEVO! está grabado en nuestro cerebro.

La novedad activa el centro de recompensa del cerebro, lo cual puede que fuera una ventaja para nuestros antepasados cuando encontraban nuevas fuentes de alimentos u otros elementos de supervivencia. Hoy ya no somos cazadores ni recolectores, pero el circuito que busca novedades sigue activo y hace que encontremos atractivos los productos nuevos (o incluso viejos productos con envases nuevos).

La investigadora Bianca Wittmann y sus equipos hicieron que los sujetos eligieran tarjetas asociadas a pequeñas recompensas mientras escaneaban su cerebro usando IRMf. Con el tiempo, les fueron enseñando las tarjetas con las que se habían familiarizado, además de otras nuevas. Los investigadores descubrieron que hacer nuevas elecciones activaba el estrato ventral del cerebro, una parte primitiva, desde el punto de vista evolutivo, y asociada a la conducta gratificante. Wittmann supone que se libera dopamina, un neurotransmisor que forma parte del proceso de recompensa del cerebro cuando se elige algo nuevo⁸.

Brainfluence para llevar: ¡Haga que sea NUEVO!

Haga un producto «nuevo» de alguna manera y aumentará las ventas, en comparación con productos competidores. Al mismo tiempo, los marketers deberían ser conscientes del apego duradero a una marca. (¿Logrará Coca-Cola

olvidar el desastre de la Nueva Coca-Cola?) Por ejemplo, cambiar el logo de una marca podría tener como resultado el crecimiento, debido a la novedad, pero también podría debilitar la familiaridad y el apego a la marca.

Dado que sabemos que los escáneres cerebrales muestran que las marcas conocidas causan mayores niveles de actividad que las desconocidas ([vea aquí](#)), los consultores tienen que seguir un rumbo prudente. Debemos destacar la novedad de nuestra oferta y, al mismo tiempo, usar el poder de la afinidad de larga duración con la marca.

Adjetivos que funcionan

Los adjetivos cautivadores, cargados de emoción, pueden dar un impulso importante a la eficacia de un texto anodino. (¡Tal como el principio de esta frase!) Lo recordé mientras miraba un menú de Panera. ¿Qué le parece que suena más atractivo?:

Sándwich de jamón, huevo y queso con pan de trigo.

O

Nuestro Potente Sándwich de Desayuno empieza con jamón magro ahumado con madera de nogal y un huevo recién hecho. Luego añadimos queso cheddar blanco de Vermont por su penetrante sabor. Finalmente, lo gratinamos todo encima de nuestro pan de trigo recién horneado para extraer el aroma suave de nueces del cereal.

Eche una mirada a los adjetivos que convierten un sándwich corriente en un tentador imán para las ventas, algo que hace que se nos haga la boca agua:

Nuestro **Potente** Sándwich de Desayuno empieza con jamón **magro ahumado con madera de nogal** y un huevo **recién hecho**. Luego añadimos queso cheddar blanco de Vermont por su **penetrante** sabor. Finalmente, lo gratinamos todo encima de nuestro pan de **trigo integral recién horneado** para extraer el aroma **suave de nueces** del cereal.

Si la gente no hace cola para comprar este sándwich, no es culpa del texto.

(Para desgracia de Panera, sin embargo, la mayoría de clientes sólo ven la descripción minimalista en el tablero de menús del restaurante).

Los adjetivos no están libres de polémica. Algunos redactores expertos creen que los adjetivos hacen que el lector vaya más lento y reducen la comprensión. Pero las investigaciones muestran que los adjetivos usados adecuadamente *aumentarán*, realmente, los ingresos.

Por ejemplo, Brian Wansink estudió el efecto de las descripciones de los menús y descubrió que aumentaban las ventas hasta en un 27 por ciento. Dividió los adjetivos en categorías, incluyendo las geográficas (por ejemplo: «Ensalada Tex-Mex del sudoeste») y las sensoriales (por ejemplo: «Pasta gruesa y mantecosa»). Las menciones de una marca también ayudan, como «Salsa Jack Daniels para barbacoa».

Según Wansink, las descripciones visuales no sólo incitan a los clientes a comprar, sino que también aumentan su satisfacción al final de la comida, en comparación con la misma comida sin etiquetar⁹.

Aunque posiblemente todos estemos de acuerdo en que «beicon ahumado con madera de manzano» es más seductor que decir sólo «beicon», la mayoría no dirigimos un restaurante. Con todo, podemos aprender de lo que los establecimientos de comida han averiguado que era eficaz. Cuando tenga sentido, aumente el efecto de su texto descriptivo con adjetivos cuidadosamente elegidos. Ofrezco mis propias variantes a las categorías de modificadores de Wansink:

Vívido: «recién partido» es mucho más fascinante que «fresco».

Sensorial: términos como «ahumado con madera de nogal», «asado en horno de ladrillo» y «gratinado al horno» despiertan los sentidos del lector.

Emotivo/nostálgico: «cheddar de Vermont» evoca imágenes de rudos queseros de Nueva Inglaterra, en lugar de megafábricas de Kraft.

Específico: «salvaje de Alaska» unido a la descripción de un salmón despierta, de inmediato, visiones de peces sanos y vigorosos nadando en unos torrentes cristalinos y libres de contaminación.

Con marca: unir un nombre de marca deseable a una descripción puede potenciar las ventas. Estoy seguro de que a los restaurantes no les ha resultado

barato ofrecer carnes a la barbacoa con salsa Jack Daniels, pero su continuada presencia en las cartas indica que utilizar la marca del famoso whisky compensa el gasto con creces.

Estos adjetivos son procesados inconscientemente la mayor parte de veces. ¿De verdad se pregunta si el tomate de su hamburguesa es «recién cogido en el huerto» como afirman en el menú? Además, ¿qué significa «recién cogido en el huerto»? ¿Acaso algunos restaurantes usan tomates que no proceden de un huerto o que están echados a perder? (¡Lo más probable es que los tomates sean tan frescos que empezaran siendo verdes, tuvieran que ser madurados con etileno y estén todavía tan duros como pelotas de croquet!)

Mientras su mente consciente está pensando en el precio, en cuánto dinero lleva en la cartera y en si ese producto hará trizas su dieta, esos términos sensoriales y emocionales están siendo procesados en un segundo plano.

Brainfluence para llevar: Sazone su texto con adjetivos llenos de vida

Su reto es encontrar adjetivos que funcionen para su producto o servicio. ¿Qué emociones quiere evocar en sus clientes? ¿Un sentimiento de, digamos, tradición y artesanía? ¿De tecnología de vanguardia? ¿De servicio personal? Encuentre adjetivos relevantes y persuasivos, y su texto será más efectivo.

Conseguir el equilibrio

En sus esfuerzos por animar su texto, no se exceda. Por atrayente que sea la descripción del sándwich de Panera, la mayoría odiaríamos tener que leer más de unas pocas líneas escritas con ese estilo.

Son, sobre todo, los sustantivos y los verbos los que cuentan en el mensaje, y demasiados adjetivos frenan al lector y embrollan ese mensaje. Esto es especialmente cierto si son palabras aburridas, que añaden poco en cuanto a participación sensorial o emocional.

Igual que es posible añadir demasiada sal roja de Hawái o sal del mar Negro (sí, existe) a nuestra receta, también es, sin duda, posible exagerar incluso aunque nuestros modificadores sean vívidos y seductores. Use adjetivos en descripciones cortas del producto y en casos parecidos, pero olvídelos cuando quiera captar la atención, dar instrucciones para pedir un plato y en cualquier otra situación donde sea fundamental que le comprendan fácil y rápidamente.

El cerebro en las historias

«Se echaron a reír cuando me senté al piano...»

«Una hermosa tarde al final de la primavera, hace veinticinco años, dos jóvenes se graduaron en la misma universidad. Eran muy parecidos. Ambos habían sido estudiantes por encima de la media...»

Los estadounidenses aficionados a la publicidad reconocerán estas líneas al instante. El primer ejemplo es de un anuncio redactado por el legendario John Caples para promocionar clases de música por correo. El segundo es el principio de un anuncio, escrito por Martin Conroy en *The Wall Street Journal*, que Brian Clark, principal autor del popular portal *Copyblogger*, describe como «la mejor carta de ventas de todos los tiempos».

¿Qué tienen los dos anuncios en común, además de haber disfrutado de un éxito asombroso y de ser casi eternos? (Ambas campañas duraron décadas prácticamente sin cambios, algo nunca visto en el mundo de la publicidad que cambia tan rápidamente). La respuesta es simple: cada uno de estos anuncios inusualmente efectivos *cuenta una historia*.

Por qué las historias atraen al cerebro

Los psicólogos evolutivos creen que la afinidad del cerebro con las historias es algo programado, algo que les proporcionó a los primeros humanos una ventaja significativa sobre otras especies. Mientras que la mayoría de animales aprenden por experiencia —«esos frutos rojos con bultitos te ponen enfermo», por ejemplo—, los humanos pueden describir sus experiencias y otros humanos pueden

imaginarlas como si estuvieran viviendo lo mismo.

Hay pruebas actuales de que las historias permiten que compartamos gráficamente nuestras experiencias. Unos científicos conectaron a los sujetos a un aparato de IRMf mientras les leían un pasaje apasionante de una novela de Hardy Boys. Los escáneres mostraron que el cerebro de los sujetos se activaba en puntos diferentes en momentos diferentes. Por ejemplo, cuando los personajes de la historia cogían objetos, se activaban las neuronas motoras; las relacionadas con la visión lo hacían cuando los personajes observaban su entorno¹⁰.

Herbert Wray, autor de temas psicológicos, cree que no somos pasivos cuando leemos, sino que nuestro cerebro pone en marcha «guiones» basados en experiencias del mundo real. Wray dice que, debido a esto, «leer se parece mucho a recordar o imaginar un suceso vivo».

El efecto de unión mental

Los investigadores de Princeton monitorizaron la actividad mental de parejas de sujetos mientras uno le contaba una historia al otro. Descubrieron que cuando se comunicaban, la actividad neuronal de sus cerebros se volvía casi sincrónica. Un segundo después de que se observara una actividad cerebral específica en el cerebro del que hablaba, el mismo patrón se repetía en el cerebro del que escuchaba¹¹.

Los escáneres cerebrales muestran que ese emparejamiento neuronal no siempre se produce; sólo sucedía cuando el oyente prestaba atención y comprendía la historia.

Historias de la publicidad

Está claro que lo que se narraba en los anuncios exitosos encontraba eco, de algún modo especial y universal, en los lectores. Todos hemos experimentado momentos de incomodidad social, muy parecidos al del supuesto pianista que se

sienta al piano y sólo consigue que sus amigos se rían. Y todos hemos vivido momentos de orgullo cuando los demás reconocen nuestros conocimientos o logros.

La naturaleza narrativa de la redacción en «Se echaron a reír cuando me senté...» saca a la superficie esos recuerdos tan arraigados para producir un efecto más profundo del que habría causado el anuncio si el texto se limitara a indicar que, si supiéramos tocar el piano, podríamos impresionar a nuestros amigos.

Brainfluence para llevar: Cuente una historia llena de vida

Para captar el interés de posibles clientes, escriba un relato vivo relacionado con su producto o marca. Incluya acción, movimiento, diálogo y otros aspectos que activen partes diferentes del cerebro del consumidor. Este planteamiento ha funcionado con los mejores redactores publicitarios y con los anuncios de más éxito de la historia, y también puede darle resultado a usted.

Use historias testimoniales

Sabemos que las anécdotas pueden ser un medio convincente para vender un producto, en particular si quien las cuenta es alguien en quien confiamos. Esto tiene su origen en una época en que nuestro cerebro estaba evolucionando y los humanos tenían dos medios para aprender los peligros y recompensas que había en su entorno: la experiencia personal y la comunicación de otros seres humanos.

Las historias en que confiamos siguen siendo importantes, aunque nuestras redes personales sean extensas y una gran parte de la comunicación sea electrónica. Para la mayoría, una clasificación de 3,7 estrellas para un restaurante cercano tiene mucho menos poder que la descripción que nos hace una amiga de la pesadilla que fue su última visita al establecimiento.

Como señalan Christopher Chabris y Daniel Simons en *The Invisible Gorilla*¹²:

Generalizamos de modo natural a partir de un único ejemplo. Los ejemplos individuales se alojan en nuestra mente, pero las estadísticas y los promedios no lo hacen. Nuestros antepasados no tenían acceso a conjuntos enormes de datos, estadísticas y métodos experimentales. Por necesidad, aprendimos de ejemplos específicos, no compilando datos procedentes de muchas personas en una amplia serie de situaciones.

Las estadísticas son sencillamente menos interesantes y relevantes para nuestro cerebro que las anécdotas llenas de detalles. Por esta razón, los infomerciales siempre incluyen historias de éxitos personales contadas por los propios protagonistas. (Otra razón podría ser que carecen de una investigación

estadísticamente válida para respaldar sus afirmaciones). Incluso si podemos demostrar que dos tercios de quienes usaron la dieta que recomendamos perdieron peso, puede tener mucha más fuerza contar con una persona creíble que cuente su historia personal.

Las historias de los infomerciales suelen ofrecer gran cantidad de detalles: la situación de la persona antes de usar el producto, cómo se sentía, cómo fue su primera experiencia con el producto, etcétera. Estos detalles apelan a la capacidad del cerebro para hacer una simulación silenciosa de lo que oye.

Por desgracia, incluso las historias falsas ejercen una considerable influencia. En Estados Unidos, las enfermedades infantiles que ya casi habían desaparecido están apareciendo de nuevo debido a los temores científicamente infundados de que las vacunas causan autismo. Un montón de estadísticas que demuestran que las vacunas son seguras, incluso las declaraciones de grupos de científicos eminentes, demostraron tener menos fuerza que las historias de madres de niños autistas que atribuían su dolencia a la inyección de una vacuna. Los científicos pueden descartar esas afirmaciones, diciendo que son anecdóticas y presentar estadísticas que muestran que no hay causa y efecto, pero la desdichada verdad es que nuestro cerebro responde a las anécdotas.

Brainfluence para llevar: Vaya más allá de los testimonios breves

Los testimonios breves no son algo malo, en absoluto. Permitir que los posibles clientes sepan que otras personas reales han usado nuestro producto con éxito siempre es bueno y constituye un refrendo social. Pero no se detenga ahí. Convertir un testimonio en una anécdota personal aumentará su impacto en gran manera. Añadir un nombre, una cara y una historia está en armonía con la manera en que el cerebro ha evolucionado y será más convincente y más memorable.

La preferencia de nuestro cerebro por las historias fidedignas explica por qué las recomendaciones personales son una herramienta con tanto poder: si la

historia nos la cuenta alguien que conocemos realmente, no una celebridad ni alguien pagado para que haga esa recomendación, será incluso más creíble y tendrá más fuerza.

Cuando las palabras valen mil imágenes

¿Qué hace que un anuncio de televisión sea atractivo? Si piensa que es la atracción visual y auditiva —acción, sonido, música, personas, color, etcétera—, estará, por lo general, en lo cierto. Lo mismo se aplica a unos valores de producción altos. Una localización exótica también puede ayudar. Todos estos aspectos explican por qué a los publicitarios les encanta el vídeo, sobre todo para crear una reacción emocional en el espectador.

Desde hace años, los redactores publicitarios han tenido que soportar la máxima de que «una imagen vale más que mil palabras». (Imagine cuántas palabras valdría un vídeo). Pero una reciente Super Bowl ofreció un ejemplo que debería alegrar el corazón de los redactores en todas partes: se trata de la entrada de Google en la gran liga de la publicidad de la Super Bowl, con su anuncio «Parisian Love» (Amor parisino)¹³.

Este anuncio es muy diferente de los típicos de la Super Bowl y, en verdad, de casi cualquiera visto en televisión. No hay perros ni caballos ni monos. Nada de paisajes. Nada de coches rápidos. Nada de mujeres guapísimas. De hecho, no hay ningún ser humano. Aparte de unos cuantos mapas, pequeños y vistos muy fugazmente, el único elemento gráfico es el destacado logo de Google.

Lo que *sí tiene* el anuncio es *texto...*, mucho texto. No sólo tiene texto para leer, sino que también hay mucho falso texto que el lector tiene que ignorar mientras trata de seguir las pantallas que cambian rápidamente. Tal como sucede en las auténticas búsquedas en Google, se muestran múltiples propuestas, igual que múltiples resultados de cada búsqueda completa. Sin embargo, pese a los rápidos cambios de pantalla y al contenido irrelevante, se puede seguir fácilmente la historia expuesta por las búsquedas.

Así pues, para resumir... Google decidió gastar casi tres millones de dólares para emitir un anuncio que no costó casi nada producir, que no tiene actores ni imágenes generadas por ordenador ni animación ni monísimos animales; nada, salvo una serie de palabras escritas en las casillas de búsqueda y los resultados generados por esa búsqueda. A primera vista, podría parecer el famoso anuncio de E-Trade: «Sólo hemos malgastado dos millones de dólares», pero no lo es.

De hecho, este improbable anuncio fue muy efectivo.

¿Cómo lo sabemos? Un indicador podría ser la aclamación de la crítica. Cada año, los profesores de marketing de la Universidad Estatal de Michigan clasifican los anuncios de la Super Bowl y, en 2010, el anuncio de Google ocupó el primer puesto entre sesenta anuncios. Según su razonamiento, el anuncio contaba con una «historia fantástica, unos costes de producción bajos y el factor sorpresa. Vende lo que hacen de un modo sencillo»¹⁴.

Sin embargo, un indicador más revelador podría ser el modo en que la gente respondía física y emocionalmente al anuncio. La empresa de neuromarketing Sands Research llevó a cabo un estudio de los más o menos sesenta anuncios emitidos durante la Super Bowl de 2010, y el «Parisian Love», de Google, ocupó el cuarto lugar en lo que Sands llama «*neuro-engagement*» (vinculación neuronal)¹⁵.

Según Stephen Sands, fundador de la firma, el hecho de que un anuncio que era totalmente texto superara a casi todos los anuncios de alto presupuesto y alto valor de producción de la Super Bowl fue una sorpresa. Comentó que, además de la alta puntuación en *neuro-engagement*, el anuncio de Google fue uno de los más recordados cuando se les preguntó a los sujetos después del experimento.

Brainfluence para llevar: El texto supera a otros medios más ricos cuando cuenta una historia

Incluso en un medio muy visual, como la televisión, el texto adecuadamente usado puede vencer a los anuncios televisivos con unos valores de imaginación, sonido y producción asombrosos. Desde un punto de vista de branding y

memorabilidad, tener un logo gigante de Google en la pantalla la mayor parte del tiempo es, probablemente, algo bueno, pero la clave del gancho del anuncio era su apasionante argumento. El anuncio de Google es una prueba más de que el texto puede tener un poder asombroso cuando cuenta una historia.

El pepinillo del millón de dólares

Hace años, escuché un discurso centrado en el servicio al cliente. La pieza central del orador era «la historia del pepinillo». En síntesis, un hombre descubría que se había quedado sin pepinillos justo antes de una gran parrillada que iban a hacer en su casa el domingo, y fue corriendo al supermercado más cercano. De vuelta a casa, abrió el tarro, para encontrarse con que el pepinillo que había encima de todo tenía lo que parecía ser un gran mordisco. Su esposa confirmó el diagnóstico, así que se apresuró a volver a la tienda. Ahí es donde todo empezó a ir de mal en peor.

Tropezó con la hosquedad e indiferencia del personal. El dependiente lo miró con desconfianza y llamó a dos jefes. Consultaron uno con otro, examinando los pepinillos en cuestión y lanzando repetidas miradas al cliente. Estaba claro que habían decidido que si alguien había dado un mordisco al pepinillo era aquel bromista que ahora quería otro tarro. Aunque, finalmente, la tienda sustituyó el tarro, la combinación de la espantosa actitud y el largo retraso hizo que aquel hombre jurara no volver a comprar en aquel establecimiento nunca más.

También se prometió divulgar lo sucedido por todas partes. Se lo contó a sus invitados a la parrillada. Se lo contó a sus vecinos. Se lo contó a todo aquel con quien hablaba. No trataré de duplicar el cálculo, pero, según él, el jaleo montado por un tarro de pepinillos de 1,5 dólares le costó a la tienda miles de dólares en las compras que él y su familia habrían hecho en los años siguientes. Estimaba las pérdidas del establecimiento en millones de dólares, aunque sólo una parte de las personas que oyeran su historia de los pepinillos decidieran ir a comprar a otro sitio.

¿Le costó a la tienda millones en ventas perdidas? ¿Quién sabe? Pero hay pocas dudas de que la anécdota se quedó en el cerebro de los que la escucharon.

Yo ni siquiera conocía a aquel hombre, pero sigo recordando la historia muchos años después. Estoy seguro de que tenía mucha y magnífica información sobre cómo las buenas empresas cuidan de sus clientes y unos datos estadísticos impresionantes que demuestran los efectos de un buen servicio. Pero ¿qué es lo único que recuerdo? ¡La historia de los pepinillos!

Lo más probable es que también habría recordado el nombre de la cadena de supermercados, pero no tenía un establecimiento en mi barrio; estoy seguro de que muchos de los que oyeron la historia de primera mano sí que recordaron el nombre y lo guardaron como parte esencial del relato.

Brainfluence para llevar: No cree historias negativas

Sabemos que las historias venden en parte porque hacen que nuestro cerebro se active en sintonía con lo que estamos oyendo y porque las anécdotas tienen más fuerza que las estadísticas. La historia de los pepinillos es un gran ejemplo de relato que puede perjudicar las ventas y que perdurará en la mente de los que la escuchen. Historias como esa pueden afectar a cómo se perciba al desdichado comerciante durante años y años.

La persistencia de la historia en mi propia memoria, pese a no recordar el nombre del orador ni el lugar ni el nombre del acto ni ningún otro detalle, ilustra lo pegadizas que pueden ser las historias.

No es posible hacer que la gente olvide un relato memorable sobre un mal servicio o unos productos problemáticos, así que la mejor defensa es solucionar sin demora cualquier problema antes de que se convierta en su historia del «pepinillo del millón de dólares».

SECCIÓN

Diez

Brainfluence del consumidor

La neurociencia y los estudios sobre la conducta han proporcionado muchísima información sobre cómo toman decisiones los consumidores. A continuación, recogemos algunas ideas entre las mejores y más fáciles de poner en práctica.

Esto ha acabado siendo un cajón de sastre para las técnicas de neuromarketing que, tal vez, no encajan fácilmente en un medio único, pero que se pueden aplicar de múltiples maneras.

Un marketing sencillo para un producto complejo

Cuanto más complicada sea una decisión, más reflexión y deliberación exige, ¿no es cierto? Por lógica y aparentemente obvia que parezca esta afirmación, las investigaciones demuestran que no es verdad, por lo menos no lo es en cierta clase de situaciones. Un estudio de la Universidad de Ámsterdam sobre cómo tomamos decisiones llevó a una sorprendente conclusión: parece que las decisiones sencillas dan mejor resultado si se toman después de una mayor reflexión, mientras que las decisiones complicadas parecen ser mejores cuando se toman de forma más intuitiva¹.

En un experimento, se hizo que los sujetos evaluaran la calidad de cuatro automóviles hipotéticos usando bien cuatro, o bien doce atributos. Los que recibieron los cuatro atributos eligieron los coches de más calidad más acertadamente cuando se les permitió que pensaran en ello, mientras que aquellos a los que se distrajo (y no pudieron deliberar) eligieron peor. Lo sorprendente fue que los resultados fueron a la inversa en los sujetos que tenían más información (doce atributos): los sujetos a los que distraían eligieron mejor que aquellos a los que se permitió que se concentraran en la decisión.

Quizás de mayor interés para el marketing es otro experimento hecho por el mismo grupo para medir la satisfacción de los sujetos con las decisiones de compra que habían tomado. Los investigadores encuestaron a los compradores cuando salían de dos tiendas: De Bijenkorf, que vende ropa, un producto sencillo, y de IKEA, que vende productos complejos, como mobiliario. (Sospecho que los investigadores que decidieron que la ropa era un producto sencillo eran, sobre todo, hombres).

Los investigadores descubrieron que los compradores de productos simples

estaban más contentos con su decisiones cuando habían pensado muy bien y mucho tiempo en la compra, mientras que sucedía lo contrario en el caso de los que habían adquirido productos más complejos. Los compradores más contentos de los productos complejos eran los que habían decidido con poca deliberación consciente².

El estudio llegaba a la conclusión de que los que toman decisiones dejan las más complejas al subconsciente. No estoy seguro de estar totalmente de acuerdo con esta estrategia. A veces, los productos complejos exigen un análisis detallado para tomar una buena decisión. Por ejemplo, yo evalúo, de forma periódica, los teléfonos inteligentes; un producto complejo donde los haya. Cada aparato tiene docenas de variables importantes: tamaño de pantalla, tipo y disposición del teclado, peso total, vida de la batería en condiciones diferentes, velocidad de conexión a los datos, disponibilidad del servicio en diferentes zonas geográficas, sistema operativo, planes de datos disponibles y muchas otras.

Los modelos suelen ser muy diferentes en muchos aspectos, y una unidad excelente en un campo puede ser deficiente en otro. Es un problema realmente complejo, pero es importante hacer un análisis cuidadoso; comprar un teléfono caro que resulta ser incompatible con mi *software* de programación, que tiene un teclado difícil de usar, o un servicio de ancho de banda limitado en una zona geográfica que frecuento es una garantía de desastre.

Por otro lado, todos hemos vivido ocasiones en que le hemos dado demasiadas vueltas a la compra de un artículo. He observado que investigar muchísimo puede fomentar el remordimiento del comprador; incluso cuando hemos tomado la mejor decisión, seguimos conscientes de los fallos que tiene lo que hemos comprado y de aquellos aspectos en que un artículo competidor lo supera.

Brainfluence para llevar: Dé a los compradores una razón sencilla para comprar su complejo producto

Si aceptamos la idea de que algunas decisiones complejas se toman mejor sin muchas deliberaciones, ¿cómo afectaría esto a nuestro marketing? Es una cuestión de grado. Si vende un producto complejo, como un automóvil, dele al comprador una razón sencilla para comprar su producto. Haga que las especificaciones y características estén a su alcance, porque la gente como yo querrá analizar los detalles; no obstante, no se lance con seis nuevas características ni con diez razones para comprar el producto.

Un mensaje sencillo, como «Número 1 en satisfacción del cliente» o «Más elementos de seguridad que ningún otro coche de su clase» harán más para llevar al comprador a decidir de forma intuitiva. Bien mirado, si el coche que voy a comprar es el número 1 en satisfacción del cliente, ¿de verdad necesito preocuparme tanto por los detalles? Quizá no. Un enfoque incluso más sencillo es un recurso emocional no verbal, como exponer el coche en un ambiente que exude riqueza, *glamour* y lujo.

Los mensajes de marketing sencillos siempre han sido atractivos por ser claros y fáciles de recordar. La otra cara de la moneda de la investigación es, sin embargo, que a productos muy sencillos, como el dentífrico o los calcetines puede favorecerles contar con más información. La verdad es que cuando hoy examinamos el pasillo de los dentífricos nos encontramos con productos que tienen un número de características casi apabullante. La pasta dental ya no es un producto estándar para limpiarse los dientes; ahora hay productos que ofrecen diversas combinaciones de blanqueo, control de la placa, prevención de caries, frescor del aliento, cuidado de las encías y otras características. Los consumidores pueden concretar sus prioridades de higiene oral y encontrar un producto que encaje perfectamente.

Una advertencia: aunque las investigaciones muestran que esta es la manera en que los consumidores *deberían* tomar decisiones para conseguir los mejores resultados (tanto respecto a la calidad de la decisión como a su propia satisfacción), eso no significa que *decidan* de esta manera. Los investigadores encontraron muchos compradores que adquirían productos sencillos de forma impulsiva y productos complejos pensándolo mucho. Incluso si estas estrategias no fueran óptimas, así es como decidían.

En el mejor de los casos, una campaña de marketing puede orientar al

consumidor hacia una estrategia o la otra, pero no puede forzarlo a tomar una decisión que no quiere tomar. Así pues, tenga en cuenta que existen diferentes tipos entre quienes tienen que tomar una decisión, tanto si se trata de un producto sencillo o de otro complicado.

Venda al infovoro interno

Aunque el término *infovoro* está presente desde hace un tiempo como un bonito nombre para designar al que consume información, Irving Biederman, de la Universidad del Sur de California, lo usa para describir a quienes exhiben una clase de conducta más específica: un deseo innato de información y conocimientos. El trabajo de Biederman muestra que hay un mecanismo de respuesta en el cerebro que recompensa la adquisición de conocimientos y que la mayoría de humanos tienen «adicción a la información»³.

Biederman cree que estamos programados para ser yonquis de la información. El autor observa que, desde un punto de vista evolutivo, la inteligencia es un factor clave en la selección de pareja y llega a atribuir nuestra apreciación del arte a la misma búsqueda de nueva información.

Al presentar esta teoría, Biederman vinculaba los receptores del placer del cerebro a la manera en que procesamos nuevos estímulos. Ver algo nuevo aumenta la actividad de esa zona del cerebro, y el sistema de recompensa se activa.

Según Biederman, buscamos inconscientemente cosas que sean nuevas y ricas en información. Aunque su trabajo se centraba en el procesamiento de información visual, supone que unos descubrimientos parecidos serían aplicables a otros sentidos.

Brainfluence para llevar: Muéstreles algo nuevo

¿Qué pueden deducir los marketers del estudio de Biederman? Quizá lo más importante es que experimentamos una recompensa neuroquímica cuando

adquirimos nueva información. Esa información no tiene por qué ser leer *Guerra y paz* o aprender la prueba de un teorema matemático; podría ser algo tan simple como ver una imagen nueva y desconocida.

Así pues, aunque la sabiduría convencional de la publicidad dice que la repetición es una parte esencial para cambiar la conducta del consumidor, el trabajo de Biederman indica que el cerebro tiende a dejar de lado las imágenes familiares para favorecer a las nuevas. Por lo tanto, los publicitarios deben conseguir el equilibrio entre repetir su mensaje y, además, proporcionar información nueva para activar los circuitos de recompensa del cerebro.

Comercialice como Absolut

Una exitosa campaña de publicidad que es un ejemplo excelente de marketing para *inforos* es la duradera campaña en prensa de Absolut Vodka, con sus imágenes con forma de botella. Mucho antes de que se concibiera el neuromarketing, los publicitarios de Absolut idearon una campaña que proporcionaba nuevas e intrigantes imágenes que incluían la distintiva forma de la botella de Absolut. Estas imágenes tan creativas no sólo eran originales, sino que, con frecuencia, contenían un toque de humor o incorporaban alegremente alguna idea que obligaría a reflexionar al que las viera para poder conectar plenamente.

Desde una perspectiva *infora*, habría que decir que estas imágenes eran casi perfectas. No sólo eran nuevas e inesperadas, sino que provocaban un pequeño «¡Ajá, ya lo tengo!» como recompensa para quien descifrara la imagen.

Querer contra deber: elija el momento de su presentación

Todos estamos familiarizados con el conflicto entre *querer* y *deber*. ¿Pedimos esas patatas fritas con queso o el bróquil al vapor como acompañamiento? *Queremos* esas grasientas patatas, pero sabemos que *debemos* pedir el bróquil. ¿Cortamos el césped (deber) o vemos el fútbol (querer)?

Todd Rogers y Katherine Milkman, investigadores de Harvard, creen que en todos nosotros hay dos personalidades: el yo que quiere y el yo que debe. La tabla 73.1 muestra algunos conflictos de conducta típicos.

El momento es crucial

El estudio mostraba que el momento era crítico en la lucha entre querer y deber. Al decidir sobre comida para un consumo inmediato primaban los artículos que queremos. En cambio, era más probable que las compras hechas para consumirlas al cabo de unos días fueran sanas y nutritivas (productos del deber)^{4,5}.

Tabla 73.1. <i>Querer frente a deber</i>	
El yo que quiere	El yo que debe
Gratificación a corto plazo	Beneficio a largo plazo

Comida basura	Comida sana
Usar ahora	Guardar para más tarde
Ver televisión	Hacer ejercicio

Guerras de película

La comida no es el único campo de batalla entre nuestro ser que quiere y nuestro ser que debe cuando hay diferencias en el momento del consumo. Los mismos investigadores estudiaron los patrones de alquiler de DVD y vieron que se alquilaban documentales (*debo* ver) antes que películas de acción y de entretenimiento (*quiero* ver). No obstante, se tendía a devolver los documentales más tarde que los otros DVD, lo cual indicaba que, en el momento del consumo (poner el DVD en el reproductor), el yo que quiere vencía al yo que debe.

Brainfluence para llevar: Haga su presentación en el momento adecuado para los «quiero» y los «debo»

Las repercusiones de este trabajo son significativas para muchas clases de consultores de marketing. Casi todos venden artículos motivados ya sea por «querer» o ya sea por «deber», y muchos venden ambos.

Venda artículos «quiero» para un uso inmediato

Basándonos en estos estudios, las ventas de artículos «quiero» pueden maximizarse cuando se vayan a usar enseguida; los artículos «debo» van mejor si se comercializan para un uso futuro. Los autores señalan que la fruta y la verdura están entre las primeras cosas que ven los consumidores cuando empiezan a empujar sus carritos por el supermercado; tiene sentido, ya que el principio del recorrido de compra es lo más alejado del momento de usar el

producto.

Supongo que la misma lógica dicta por qué los supermercados colocan las golosinas junto a las cajas. Estos artículos ni siquiera consiguen llegar al coche antes de ser consumidos.

La venta online

Los autores comentan que los vendedores *online* y por catálogo deberían asegurarse de tener en cuenta el tiempo de entrega cuando promocionen sus productos. Es probable que los consumidores encarguen más artículos «quiero» si están disponibles para una entrega inmediata. Por otro lado, advierten de que los clientes gastarán menos en total cuanto más lejos de la entrega se haga el pedido.

Todo lo demás

Estas lecciones se podrían aplicar a casi todo. ¿Vende coches deportivos? Asegúrele al comprador que puede salir al volante de su descapotable en cuanto firme los documentos. ¿Vende vitaminas? Ofrezca una promoción que favorezca las compras de reservas para seis meses, quizás incluso con el pago a plazos y envíos periódicos.

Antes que nada, determine si el producto que está vendiendo es un «quiero» o un «debo»; luego elija una estrategia temporal apropiada. Como sucede con muchas cosas en la vida y los negocios, en la lucha entre el yo que quiere y el yo que debe del consumidor el momento lo es todo.

Venda a los tacaños

Es posible que resulte especialmente difícil vender a una cuarta parte de sus posibles clientes. Están clasificados como agarrados, personas muy reacias a separarse de su dinero.

Un estudio de la Universidad Carnegie Mellon mostró que algunas personas sienten tanto dolor al comprar que evitan gastar dinero incluso en situaciones en que la mayoría pensarían que el gasto estaba justificado y la compra tenía una buena relación calidad-precio. Los manirroto, por otro lado, parecen no sentir apenas dolor al comprar y gastan dinero incluso en situaciones en las que la mayoría evitarían hacerlo⁶.

Según los investigadores, las diferencias de conducta entre los dos grupos son más marcadas en escenarios donde se maximiza el dolor de pagar (por ejemplo, en el pago total inmediato) y menores en los casos que causan un mínimo dolor de compra (por ejemplo, en el pago aplazado). También encuentran una distinción entre las personas agarradas y las que son austeras. Estas últimas no sienten más dolor que el resto de nosotros; sencillamente, disfrutan ahorrando. La distinción puede parecer intrascendente en algunas situaciones, pero es importante observar que la motivación subyacente a la austeridad es diferente.

Una encuesta realizada con más de 13.000 personas mostró el siguiente desglose:

Agarrados: 24 por ciento

Sin conflicto: 60 por ciento

Manirroto: 15 por ciento

Es posible que algunos marketers se sientan decepcionados porque los que

gastan sin medida sean sólo un 15 por ciento de su posible base de consumidores, pero es muy importante retener que hay partes muy grandes de la población que están programadas para responder a las ofertas de marketing de modos muy diferentes. Ignorar estas diferencias puede tener como consecuencia una campaña publicitaria o de ventas que dé un resultado peor al esperado.

Una de las preguntas definitorias de la encuesta fue a cuánto ascendía la deuda del sujeto en tarjetas de crédito. Era tres veces más probable que los manirroto tuvieran esa deuda comparados con los agarrados. Quizá no deba sorprendernos que los agarrados informaran de unos niveles más altos de ahorro personal que los manirroto.

Brainfluence para llevar: Minimice el dolor para los agarrados (y para todos los demás)

Aunque una actividad de ventas personal pueda adaptarse a las características del consumidor sobre la marcha, si tiene sentido tratar de llegar a todos los grupos de consumidores, las campañas en prensa y otros medios quizá deban idear un planteamiento dirigido a los grupos de compradores más probables o crear unas campañas un tanto diferentes. El planteamiento global que parece probable que llegue a dar resultado en todos los ámbitos es minimizar el dolor de la compra en una oferta dada.

1. *Haga que el precio sea una ganga.* A los agarrados no les gustan los precios altos ni los que parecen demasiado altos para lo que compran. Los precios de rebajas son unas herramientas más poderosas para este grupo. En una situación de venta directa, donde la oferta se puede formular a medida del cliente, un descuento en el precio puede ayudar a cerrar el trato. No obstante, en la mayoría de situaciones de venta, el descuento puede no ser una opción deseable o ni siquiera una posibilidad. En estos casos, trate de reformular el precio en otros términos. Una suscripción anual que cuesta 120 dólares se puede describir como «sólo 10 dólares al mes» o «sólo 33 centavos al día». En cada caso, estamos tratando de mostrarle al comprador agarrado lo justo que es el precio para el valor que se recibe.

2. *Evite puntos de dolor repetidos.* Los precios por artículo (como en un restaurante de *sushi*) crean una situación de compra más dolorosa que un precio único, todo incluido (como en un bufé de marisco). Dado que los agarrados son más sensibles al dolor de pagar, evite estructuras de precios por «goteo» que castigan al comprador cada vez que hace algo. Obviamente, no todas las situaciones de venta lo permiten. Walmart no puede adoptar un precio «por carrito» o «por todo lo que pueda comprar». Pero muchos productos y servicios, entre los que se incluyen Internet, los planes de servicio de los móviles, la afiliación a un gimnasio y los productos físicos con opciones, son posibilidades para convertir artículos a la carta en un precio global.
3. *Cree paquetes de productos.* Esto está estrechamente relacionado con el punto anterior. Uno de los efectos del precio global es ocultar los puntos de dolor individuales, como ha observado el experto en neuroeconomía George Loewenstein. Cita el ejemplo del agrupamiento de los accesorios de automóvil, como asientos de piel, características eléctricas, etcétera, en un único «paquete de lujo». Esto evita los puntos de dolor múltiples causados al seleccionar diversos aspectos, con precios separados, y también oculta los precios individuales. Si los artículos agrupados se vendieran separadamente, el consumidor tendría que tomar una decisión específica sobre si los asientos de piel valen otros 1.000 dólares, un techo corredizo eléctrico, 900 dólares más, etcétera. Aunque el paquete pueda costar tanto como los componentes individuales con precios separados, o incluso más, el dolor causado es menor.

Algo bueno es que, si podemos reducir el dolor de la compra asociado a nuestra oferta, es casi seguro que nos irá mejor con la enorme mayoría de nuestros posibles clientes. Todos, salvo los manirroto más extremos, sentimos un cierto dolor al comprar, así que una oferta menos dolorosa interesará a más consumidores y no sólo a los agarrados.
4. *Apele a necesidades importantes.* Los agarrados son menos susceptibles que otros tipos de compradores de dejarse seducir por el *sex appeal* de un producto. Uno de los experimentos realizados por los investigadores de la Universidad Carnegie Mellon consistía en presentar una oferta de masaje por 100 dólares, planteada en términos utilitarios (alivio del dolor de espalda) o en términos hedonistas (una experiencia placentera). Aunque la probabilidad de que los agarrados compraran el masaje hedonista fue un 26 por ciento menor a que lo hicieran los manirroto, en el masaje utilitario, sólo quedaron un 9 por ciento por detrás. La mayoría de productos combinan varias características y hacer hincapié en las utilitarias puede tener la máxima importancia al vender a los compradores agarrados.

5. *Vigile el lenguaje.* Un descubrimiento bastante sorprendente en la investigación de la Carnegie Mellon fue que cambiando la descripción del cargo por entrega en 24 horas en la oferta de un DVD gratuito, pasando de «un pago de 5 dólares» a «un pequeño pago de 5 dólares», el índice de respuesta entre los agarrados aumentó en un 20 por ciento. No puede decirse que sea una redacción inventiva, pero el simple recuerdo de que 5 dólares era una cantidad pequeña tuvo un efecto importante entre los agarrados.

En resumen, no elimine a una gran parte de sus posibles clientes pensando que son demasiado tacaños para molestarse en intentar venderles. Por el contrario, afine el enfoque para esa clase de clientes y arrebatará cuota de mercado a sus competidores menos conscientes; además, aumentará las ventas de modo global.

Venda a los manirroto

Las investigaciones neuroeconómicas muestran que alrededor del 15 por ciento de los consumidores son manirroto: personas que tienen una sensibilidad inusualmente baja al dolor de pagar, o, lo que es lo mismo, a la incomodidad neuronal asociada a decir adiós al dinero.

Vender a los que sienten poco o ningún dolor al comprar debería ser fácil, ¿no? Mucho menos inhibidos frente a la compra, es más probable que un despilfarrador aproveche cualquier oferta, en comparación con alguien tacaño o incluso con una persona normal, sin conflictos. No obstante, conseguir la venta no es algo que podamos dar por hecho. Para empezar, está la competencia; nuestra oferta compite con otras ofertas de productos o servicios similares, así como con ofertas de docenas de otros artículos no relacionados.

A menos que nuestro manirroto tenga tanto dinero como Warren Buffett (que, sin duda, cumpliría los requisitos para ser un agarrado), tendrá que elegir; por mucho que le gustara al manirroto, comprarlo todo no es posible.

¿Por qué preocuparse de los manirroto?

Si menos de uno de cada seis clientes entra en la categoría de los despilfarradores y es relativamente fácil venderles, ¿por qué preocuparnos de ellos como grupo? Creo que vale la pena pensar en ellos porque es probable que este grupo compre de forma desproporcionada cierto tipo de productos: artículos de lujo, vacaciones caras y cosas parecidas.

¿Es probable que un tacaño compre un monedero de Coach o una corbata de Hermes caros? Seguramente no, a menos que sea tan rico que el dolor asociado a

la compra de esos artículos sea pequeño. Los que venden artículos de lujo, por no hablar de productos que no son esenciales, que incluso son frívolos, deberían prestar una atención particular a la psicología de los manirroto.

Brainfluence para llevar: Pulse las teclas clave del gasto sin limitaciones

1. *Apele tanto a las tendencias hedonistas como a las utilitarias.* A diferencia de los tacaños, a los manirroto les preocupan tanto las cuestiones utilitarias como la manera en que el producto o servicio hará que se sientan.

En el capítulo anterior, mencionábamos un estudio de una oferta de masaje de 100 dólares presentada a los sujetos bajo dos formas diferentes: para algunos, como alivio del dolor de espalda y, para otros, como experiencia placentera. En comparación con los agarrados, era mucho más probable que los manirroto compraran cuando la oferta era del masaje como experiencia placentera. Casi la mitad de los manirroto compró un masaje placentero, frente a sólo un 22 por ciento de los agarrados. Es una cifra superior en más de un cien por cien.

Sin embargo, es interesante constatar que también era muy probable que los manirroto compraran el mensaje terapéutico; casi un 80 por ciento de los despilfarradores lo compraron, frente a poco menos del 70 por ciento de los tacaños. Esto muestra que la oferta más efectiva para los manirroto era, con mucho, el servicio utilitario, pero que también respondían mucho más a la idea de una experiencia placentera.

¿Qué puede hacer un marketer? Si es posible, pulse las *dos* teclas decisivas: *necesita* este producto, pero además lo *pasará bien*. Un buen ejemplo de esta clase de marketing lo tenemos en el mercado de las camionetas de lujo. El comprador puede necesitar la camioneta para su trabajo como contratista, pero también quiere que tenga buen aspecto y que sea divertido conducirla. (Un comprador corporativo agarrado, que no va a conducir el vehículo él mismo, podría elegir una camioneta utilitaria de aspecto anónimo para el mismo uso).

2. *Ofrezca y destaque las opciones de crédito.* El estudio sobre los tacaños muestra que los manirroto eran el grupo que más probablemente tienen deudas de tarjetas de crédito. Como este grupo tiene una disposición por encima de la media a usar tarjetas de crédito, ofrecer tanto diversas opciones de pago con tarjeta como otro tipo de

financiación fácil ayudará a cerrar el trato. Aunque las opciones de financiación pueden ayudar a vender también a los tacaños, la razón es diferente. Para estos, la financiación aplaza y dispersa el dolor de la compra; para los manirroto, las opciones de financiación son más importantes en cuanto a que les permiten comprar.

3. *No se agobie con el lenguaje.* Aunque presentar un cargo de 5 dólares por envío como «un pequeño pago de 5 dólares» fue muy eficaz para vender a los agarrados, tuvo poco efecto en los manirroto. Esto no significa que haya que tirar por la borda la elección de las palabras, sino que no resultará de mucha ayuda dedicar grandes esfuerzos a mostrar el precio bajo la luz más favorable. Para este grupo, céntrese en hacer que el producto o servicio sea atractivo.
4. *Ofrezca una gratificación inmediata.* Aunque esta no fue una de las conclusiones del estudio de la Universidad Carnegie Mellon, creo que las características conductuales de los manirroto indican que serán más vulnerables a las ofertas que permiten una gratificación instantánea o rápida.
¿Qué es mejor que un sexi coche deportivo? Uno que puedas llevarte ahora mismo y que, en pocos minutos, puedas estar exhibiendo delante de tu puerta o conduciendo.
5. *Mejore los márgenes con opciones.* Los manirroto son menos sensibles al dolor de la compra; por ello, algunas situaciones de venta podrían usar una oferta inicial atractiva para conseguir que el comprador se comprometa y luego mejorar los márgenes con opciones deseables. El efecto neto sobre el precio final podría no ser diferente de una oferta todo incluido o agrupada, pero el índice de cierre de la venta podría mejorar.

¿Es más probable que los manirroto compren una garantía ampliada? No tenemos datos sobre esto, pero es probable que al llegar a un compromiso entre la paz mental (saber que, pase lo que pase con su compra, estará a cubierto) y pagar una cantidad considerable (con frecuencia un 10 por ciento o más del precio de compra) el manirroto se incline por aceptar la garantía ofrecida. En realidad, la razón de que se instruya a los dependientes de las tiendas de aparatos electrónicos para que le pregunten a todos los clientes si quieren añadir la garantía (algo que no se diferencia mucho de las automáticas preguntas que se hacen en un establecimiento de comida rápida «¿Patatas?» y «¿Extragrande?») es que el 15 por ciento de la base de consumidores está programada para ser más receptiva a esa oferta.

Pruebe suerte en un concurso

Nuestro cerebro está programado para prever una recompensa, pero no es muy bueno calculando probabilidades. Un estudio de la Universidad de Stanford muestra que una posible gran recompensa produce grandes respuestas, incluso si el resultado es improbable. En otras palabras, el cerebro es muy receptivo al *tamaño* de la recompensa y mucho menos sensible a la *probabilidad* de recibirla realmente⁷.

Los que hacen cola para comprar un billete de la lotería cuando está en juego un bote récord no calculan las probabilidades. Incluso si hubiera un estadístico en la ventanilla para decirles que sus probabilidades son mucho peores que si esperaran un par de semanas, no harían caso de esa información. Si acaso, la muchedumbre que está comprando los boletos es una forma de prueba social, no la indicación de unas probabilidades en rápido declive. Es la cantidad lo que atrae a la gente, no la probabilidad de ganar, algo que es difícil de visualizar.

La parte analítica del cerebro no tiene ninguna oportunidad de competir con el centro de recompensa que se activa ante la perspectiva de ganar una suma mayor que el producto nacional bruto de algunas naciones. Esta inclinación humana tiene consecuencias para los marketers que recurren a concursos, sorteos u otras ofertas de premios. El claro mensaje es que el factor más importante de un sorteo es la magnitud del premio extraordinario. Los demás detalles son sólo eso, detalles.

Clases de golf

En la mesa de *blackjack*, la sabiduría convencional quiere que se rechace el

seguro ofrecido por el crupier, pero el seguro tiene sentido cuando permite un premio más alto. Un ejemplo perfecto es la recaudación de fondos de «un millón de dólares por hacer un hoyo en un golpe». Los golfistas hacen una donación para participar en la competición e intentar ganar un millón de dólares, haciendo un hoyo en un golpe.

Hay establecidas varias reglas para reducir las probabilidades de tener que pagar realmente el millón de dólares. La más importante es que, por lo general, el tiro ganador no puede hacerse en la ronda de calificación cuando es posible que cientos de golfistas estén lanzando múltiples pelotas hacia el agujero, sino que tiene lugar en la última sesión, cuando sólo un golfista o unos pocos (los que se colocaron más cerca del hoyo en la primera ronda clasificatoria) tienen esa oportunidad.

La otra técnica que elimina cualquier riesgo para la obra benéfica (algo bueno, ya que un tiro con suerte podría convertir la recaudación de fondos en un desastre financiero) es que los jugadores pueden comprar un seguro. Pagando una pequeñísima suma fija a una firma que ofrece esa cobertura (y que se asegura de que las reglas del juego minimicen la probabilidad de tener que pagar), la organización benéfica puede ofrecer el premio del millón de dólares sin temer unas pérdidas catastróficas.

La razón de que el encuentro para recaudar fondos atraiga a tantos participantes es la magnitud del posible premio. (Sin duda, también cuenta el deseo de apoyar a la entidad benéfica y la justificación para hacer novillos en la oficina). El coste del seguro para el «hoyo en uno» por un millón de dólares puede ser de sólo unos cientos de dólares, pero el premio parece enorme.

Desde el punto de vista de un competidor totalmente racional, conceder unos cuantos premios de mil dólares a los que queden más cerca del hoyo sería una compensación mayor que la oportunidad de calificarse para el tiro del millón de dólares. Pero ¿esa mejora lógica en el premio generaría algún entusiasmo? Lo más probable es que no generara ninguno. En resumen, conceder cinco premios de mil dólares le costaría a la organización benéfica mucho más que el seguro para el «hoyo en uno» del premio de un millón de dólares y, con casi total certeza, tendría como resultado menos participantes (a menos que la recaudación de fondos tenga como objetivo a matemáticos y estadísticos) y mucha menos

pasión.

Los mil millones de dólares de Pepsi

Una empresa que vio lo atractivo que puede ser un gran premio es Pepsi-Cola, la gigante de los refrescos. Organizaron un sorteo con un primer premio de mil millones de dólares, sin duda uno de los premios más grandes nunca vistos. Igual que los organizadores del encuentro benéfico del «hoy en uno», Pepsi tomó varias precauciones para evitar un desastre financiero. Estructuraron la competición en forma de eliminatoria, en la cual los ganadores de la primera ronda se clasificaban para continuar en una segunda ronda y, al final, sólo un participante tenía la oportunidad de combinar un número de seis cifras (elegido mediante el lanzamiento de dados hecho por un chimpancé) para ganar los mil millones de dólares. También aseguraron el premio a través de Berkshire Hathaway, el motor financiero fundado por Warren Buffet. En el improbable caso de que hubiera que conceder el premio de mil millones de dólares, la cuenta de resultados de Pepsi no sufriría un golpe tremendo⁸.

El montaje alrededor del concurso incluía la cobertura de las últimas etapas mediante *reality shows* en televisión. Por supuesto, el concursante final no ganó los mil millones. Sin embargo, se fue a casa con un millón, y Pepsi obtuvo una publicidad extraordinaria.

Brainfluence para llevar: No le quite ojo al premio

En los negocios, la competencia tiene una motivación diferente que en las recaudaciones de fondos para beneficencia, pero se pueden aplicar los mismos principios; es mejor un premio espectacular, aunque las probabilidades sean bajas. (Una excepción pueden ser los premios con una frecuencia muy alta, como los de las promociones de los restaurantes de comida rápida; en estos, hay

una gran concentración de piezas ganadoras con pequeños premios en comida; por ejemplo, patatas fritas gratis. ¡Es casi pavloviano en su concepción!)

Cuando elija un premio de altura, piense *a lo grande*; incluso si las probabilidades son más bajas, la gente responderá mejor si el número acaba con muchos ceros. A continuación, anotamos algunas maneras de maximizar el valor del premio:

- Concentre su presupuesto para premios en un único premio.
- Use un sistema eliminatorio u otro planteamiento para permitir un premio muy alto con una probabilidad muy controlada de tener que concederlo.
- Participe en una promoción conjunta con otras empresas para aumentar la cantidad del premio.

(En Estados Unidos y en otros lugares, hay leyes que regulan los concursos, así que cerciórese de cumplir con todos los requisitos legales pertinentes).

Una personalización no convencional

Dale Carnegie dijo: «Recuerden que para cualquier persona su nombre es el sonido más dulce e importante de su idioma». Pueden apostar a que incluso Carnegie se sorprendería ante lo verdadera que es esa afirmación, aunque sea a un nivel inconsciente.

Empecemos con un experimento rápido. Tome la primera letra de su nombre de pila. Veamos, ¿le gusta esa letra? Aunque quizá diga que sólo es una letra y que ni le gusta ni deja de gustarle, los estudios realizados en muchas culturas demuestran que nos gustan esas letras «iniciales» más que las demás. Esta preferencia puede ser manifiesta, pero también tiene efectos extraños e inesperados en nuestra conducta.

Un estudio mostró que los estudiantes cuyos nombres empezaban con A o B sacaban mejores notas (y era más probable que asistieran a una escuela de derecho de élite) que aquellos cuyos nombres empezaban por C o D⁹. Lo extraño no acaba ahí. Otra investigación muestra que es más probable que vivamos en ciudades que se parecen a nuestro nombre yelijamos carreras que hacen lo mismo¹⁰.

Este concepto recibe el nombre de egotismo implícito. En general, somos más positivos respecto a nosotros mismos y tendemos a mostrarnos favorables hacia las cosas relacionadas con nosotros. Por consiguiente, los investigadores descubrieron que las personas llamadas Louis son estadísticamente más comunes en San Luis, y que los que se llaman Dennis y Denise son dentistas con más frecuencia de la que cabría esperar. Incluso los «números del cumpleaños» guardaban correlación con los lugares; por ejemplo, las personas nacidas un día tres vivían en Three Rivers.

Otro estudio ha mostrado efectos relacionados, entre ellos el efecto de

propiedad, la preferencia por un artículo que poseemos frente a otro que pertenece a otra persona. Un estudio mostró que los encuestados tenían una impresión más favorable de Rasputin, el «monje loco», cuando pensaban que compartían la misma fecha de nacimiento¹¹.

Esta investigación es misteriosamente fascinante. Estoy seguro de que los abogados llamados Lawrence dirían que su nombre no tenía nada que ver con la carrera que habían elegido, leyes. Pero ¿qué pueden hacer con esta información Marv y Mark, que eligieron el campo del marketing?

Brainfluence para llevar: Pruebe a ir más allá de la simple personalización

Los expertos en marketing directo saben que los mensajes electrónicos o los envíos por correo personalizados siempre dan mejores resultados que las versiones genéricas. Pero ¿cómo usan el egotismo implícito para mejorar sus ofertas? Veamos algunas ideas.

Segmentación de las listas

Los expertos en marketing directo siguen enviando catálogos y otras ofertas de marketing por correo, pese a que el coste de hacerlo es cada vez mayor. Las listas de correo pueden alquilarse y mejorarse. Por ejemplo, se podría coger una larga lista de suscriptores de una revista y tratar de perfeccionar el índice de respuesta enviándola sólo a los que tienen un código postal dado y que en el pasado habían respondido bien. Así, una lista cuyo envío por correo podría no haber sido rentable ahora puede producir un rendimiento positivo. (El perfeccionamiento de las listas llega a ser mucho más sofisticado que esto).

Pero me pregunto si Harry y David llegaron a comprobar qué resultado daba su catálogo de regalos cuando lo enviaban a personas llamadas Harry, Harriet, David, Davey y otras variantes. Los estudios pronosticarían una respuesta mejor para esos nombres que para otros como Sam, Zeke o Susan. De forma parecida,

Frontgate podría ver una pequeña mejora cuando hiciera un envío por correo a personas llamadas Frank Smith o Susan Fremont.

Una personalización intensificada

Sabemos que la personalización da resultado, pero ¿y si el marketing personalizara otros elementos? Por ejemplo, se podría crear una base de datos con testimonios de los consumidores y se podría seleccionar una lista testimonial que enajara en la inicial o el nombre del posible cliente. En mi caso, ¿respondería mejor a un artículo de marketing que representara a un cliente satisfecho llamado Roger Jones frente a otro que usara el nombre de Miranda Smith? Me gustaría pensar que no es así, pero las investigaciones muestran que probablemente debería considerarlo.

De forma parecida, se podría elegir un producto basándose en el nombre del posible cliente. Un catálogo de regalos podría poner un producto de Cuisinart en las presentaciones para posibles clientes cuyo nombre empezara con C y un artículo de KitchenAid para aquellos cuyo nombre empezara con K.

Diversión de cumpleaños

Si la gente se siente atraída por la fecha de su nacimiento, ¿por qué no incorporamos un número destacado, pero aparentemente aleatorio, en un *mailing*? ¿Quizá la dirección de una casa en una ilustración? Si supiéramos que el cumpleaños del posible cliente era el 14 de diciembre, el número podría ser 1214. Incluir esto de forma sutil, pero visible tal vez fuera un reto, pero se podría hacer.

Por supuesto, hay efectos desfavorables. En muchos casos, es probable que emplear una estrategia de egotismo implícito no fuera lo bastante efectiva como para justificar su coste. Con todo, se podría poner a prueba el concepto o, incluso, investigarlo usando anteriores datos de ventas. Los expertos en marketing directo, en particular, son muy buenos en el análisis de datos, y no sería difícil que un experto sofisticado estudiara si, en su último gran envío, las personas llamadas Harry rendían mejores resultados que las que tenían otros

nombres.

¡Espere más, y consígalo!

Los estudios del cerebro están proporcionando nueva información sobre la conducta del consumidor, pero uno de los descubrimientos más importantes es el posible impacto del marketing en la experiencia real del consumidor. Son pocos los ejecutivos de publicidad y marketing que descartan el valor del marketing, pero ¿con cuánta frecuencia hemos oído afirmaciones como las siguientes?

«¡Nuestro producto se venderá solo!»

«¡Una vez que la gente pruebe el producto, les encantará!»

«Contamos con la publicidad sobre todo para crear consciencia».

Muchos ejecutivos dan por sentado que el marketing es una actividad destinada a incitarnos a comprar el producto por lo menos una vez. A partir de ahí, el propio producto se encargará; al cliente le gustará o no, y las futuras compras dependerán de su decisión. Es verdad, pero deja de lado un hecho importante: *la experiencia real del consumidor con el producto estará moldeada por lo que esperaba y creía de ese producto.*

Observe que no estoy diciendo que la experiencia registrada del cliente se vea afectada por ideas preconcebidas; por ejemplo, es corriente que los consumidores racionalicen una compra cara e informen de unos niveles de satisfacción mayores de lo que sería exacto. Digo que la experiencia real —antes de que se produzca cualquier racionalización o incluso cualquier pensamiento consciente— se ve afectada por lo que esa persona sabe del producto.

La base de esta atrevida afirmación son los estudios sobre el vino, nada menos. En realidad, el vino es un buen producto para estudiar, porque la mayoría no somos expertos en vino y, por ello, somos más influenciables. A

continuación, hay unos cuantos datos que ilustran lo que estoy diciendo.

El precio influye en el sabor

En el capítulo 6 hablábamos de las investigaciones que mostraban que el cerebro se activaba más en la parte que registra una experiencia agradable cuando el sujeto pensaba que estaba bebiendo un vino de 45 dólares, y no otro de 5 dólares, aunque los dos fueran, en realidad, el mismo. Los sujetos preveían que el vino de 45 dólares les ofrecería una experiencia mejor, y así era. El vino caro sabe mejor, incluso cuando no es mejor¹².

La etiqueta del vino hace que la comida sea mejor

Otro estudio descubrió que los comensales a los que se ofrecía, gratis, una copa de vino de los «Viñedos de Noah en California» comían más en un restaurante francés de precio fijo y que, incluso, era más probable que hicieran una nueva reserva que aquellos a los que se daba una copa de vino de los «Viñedos de Noah en Dakota del Norte». Como en el experimento descrito antes, el vino era en realidad el mismo en todos los casos¹³.

Las expectativas se hacen realidad

Lo que este estudio muestra es que lo que los consumidores creen sobre un producto puede convertirse en realidad; si creen que el producto es mejor, *será* mejor. Para verlo de otra manera, si el consumidor tiene dudas sobre un producto, como sucede en el caso del vino de Dakota del Norte, la experiencia puede verse atenuada. (Esto sería ciertamente frustrante para una bodega de verdad de Dakota del Norte, cuyos clientes pensarían que sus vinos nunca sabrían tan bien como los de California o Francia, incluso si, objetivamente, eran equivalentes).

Un nuevo papel para el marketing

Con frecuencia, los críticos dan por sentado que las campañas de marketing, publicidad y branding están pensadas para manipular a los consumidores y hacer que compren cosas que no necesitan. Una visión más común (y benigna) es que estas actividades están dirigidas a informar a los consumidores sobre productos que quizá les gusten o que pueden mejorar su vida de alguna manera. Los marketers podrían alargar la lista con cosas como alentar la repetición de la compra, crear consciencia de marca, etcétera.

Hay un papel que no estará en ninguna de esas listas: *establecer unas expectativas altas para el consumidor que mejoren su experiencia real con el producto o servicio*. Pero debería estar. El estudio sobre el vino muestra que lo que el consumidor cree —«Probablemente, los vinos caros saben mejor que los baratos» o «Los vinos de California son famosos en todo el mundo y yo ni siquiera sabía que existieran vinos en Dakota del Norte»— afecta a su satisfacción con el producto más allá de las características reales del propio producto.

No es dar un gran salto afirmar que lo que un consumidor sabe de una marca afectará de forma parecida a la experiencia del producto. Lexus ocupa, tradicionalmente, uno de los primeros puestos en las encuestas sobre satisfacción del cliente. Ciertamente, la calidad del vehículo desempeña un papel en esto. Pero hay muchos otros factores —la fama de la marca, el alto precio, los concesionarios inusualmente bien equipados— que hacen que se espere un producto de calidad superior. Mientras el producto mismo no decepcione de alguna forma importante, es probable que el comprador de un Lexus quede, realmente, más satisfecho que si hubiera adquirido un Toyota comparable.

El producto sigue importando

Sería agradable pensar que un buen marketing podría crear, por sí solo, una experiencia fantástica para el cliente, pero es evidente que no es ese el caso. Si un consumidor compra un vino de 100 dólares y sabe a vinagre, las expectativas de una experiencia extraordinaria quedarán destruidas por la realidad de ese horrible sabor.

Se puede superar una cierta disonancia entre lo que esperamos y la realidad,

pero si la distancia es demasiado grande, no hay más que hablar. El cliente comprenderá que sus expectativas estaban equivocadas; es más, puede encontrar el producto peor de lo que es en verdad. Comprar una botella de 5 dólares que tiene un sabor desagradable es una experiencia que, probablemente, se olvidará en un día, pero comprar una botella de 50 dólares, de una bodega famosa, que sabe a corcho en mal estado probablemente creará tanto un alto nivel inmediato de descontento como una desconfianza duradera hacia esa marca.

En mi opinión, el producto debe entrar en la escala general de expectativas para que el marketing mejore la experiencia real del consumidor. Por añadidura, los conocimientos del consumidor determinarán hasta qué punto se verá afectado por unas ideas preconcebidas. Cuanto más sepa y más experiencia tenga, más usará factores objetivos para juzgar un producto. Es improbable que se engañe a un catador de vinos profesional poniendo una etiqueta francesa con un precio de 100 dólares en el último embotellado de un vino peleón de 2 dólares.

Pero está claro que se puede influir incluso en los profesionales; pensemos en los *audiófilos* que dijeron que el sonido era mejor con accesorios extraños como «piedras equilibradoras», pequeñas rocas de las que se decía que mejoraban la calidad del sonido si se colocaban estratégicamente en los componentes de un aparato de audio. Todo es cuestión de grado; el catador profesional de vinos podría rechazar fácilmente un vino peleón de 3 dólares, pero dejarse convencer con el estímulo acertado de que un buen vino era un poco mejor de lo que era en realidad.

Del vino al software

Vista, el muy vilipendiado sistema operativo de Microsoft, sufrió de mala prensa desde el momento en que lo presentaron. Los primeros usuarios encontraron virus, los usuarios de tecnologías de la información (TI) exigieron a gritos que se les permitiera seguir usando el predecesor de Vista, Windows XP, Apple lo colmó de desprecio con sus anuncios de *I'm a PC. I'm a Mac* (Soy un PC. Yo soy un Mac).

Incluso después de que se eliminaran los virus iniciales, las opiniones sobre Vista seguían siendo negativas, comparadas con las anteriores introducciones de

nuevas versiones de Windows. Sin duda, era algo irritante para los ejecutivos de Microsoft, igual que si una bodega de Dakota del Norte suministrara un vino magnífico, pero la gente siguiera pensando que tenía un sabor peor que un vino inferior de California. Por ello, con una acción digna de manual del neuromarketing, Microsoft llevó a cabo un estudio donde se pedía a los participantes que hicieran una prueba con el nuevo sistema operativo, Mojave, y lo calificaran. En realidad, ese nuevo sistema era, claro, Vista.

Y mira por dónde, los usuarios del *software* resultaron ser tan impresionables como los bebedores de vino y el resto de la humanidad. Un impresionante 94 por ciento de los usuarios dieron a Mojave una puntuación más alta que la que le habían dado a Vista, y Mojave (después de la demostración) consiguió un 8,5 sobre 10, frente a Vista que había conseguido un 4,4 (antes de la demostración)¹⁴.

Brainfluence para llevar: Fije expectativas altas, pero alcanzables

Asegúrese de que su marketing esté dirigido no sólo a lograr que los consumidores compren su producto, sino a mejorar su experiencia una vez que lo prueben. Esto equivale a establecer unas expectativas altas, pero realistas, para la calidad, el sabor y el resultado del producto, o cualesquiera otras características aplicables. El posicionamiento de la marca debería hacer hincapié en las variables que lleven a una experiencia positiva del consumidor; insistir menos en los precios bajos o en el valor y más en un sabor superior, una elaboración depurada, etcétera. Si tiene éxito, conseguirá clientes más felices y, por supuesto, ventas más altas.

¡Sorprenda a sus clientes!

¿Qué se necesita para hacer feliz a alguien? No mucho. Según un estudio clásico realizado por el psicólogo Norbert Schwarz, 10 centavos lo lograrían. Él y sus compañeros dejaron, repetidas veces, una moneda de 10 centavos cerca de una fotocopidora, donde sabían que alguien la encontraría. Cuando, poco después, se encuestó a los sujetos que habían encontrado la moneda, su satisfacción general con la vida era sustancialmente mayor que la de otros sujetos que no la habían encontrado.

Aunque el estudio original fue realizado en 1987, cuando con 10 centavos se compraba más que hoy, la idea básica sigue siendo la misma: incluso una pequeñísima sorpresa positiva puede mejorar nuestra actitud, aunque sea temporalmente. En una entrevista en *The Baltimore Sun*, Schwarz observaba: «No es el valor de lo que encuentras. Es que te ha pasado algo positivo»¹⁵.

Otro estudio mostró que las sorpresas en la comida también daban resultado. En una tienda de alimentación, se preguntó a los compradores si estaban satisfechos con la televisión doméstica. Los que habían recibido una muestra gratuita de comida unos minutos antes estaban más contentos con la televisión que los que no la habían recibido.

Brainfluence para llevar: Cree sentimientos positivos con una pequeña sorpresa

Este estudio muestra que tenemos la oportunidad de crear un estado de ánimo mejor en asociación con una marca si se puede dar una pequeña sorpresa positiva al mismo tiempo que la impresión de la marca. Y no tiene por qué ser

una sorpresa total; recibir una muestra de comida en un establecimiento de alimentación no es exactamente un suceso impresionante.

Veamos algunos que nos vienen a la mente.

Regalo de muestras, pero con una identidad de marca clara.

La entrega de muestras está muy extendida actualmente en los supermercados y almacenes, pero con frecuencia la identidad de la marca se pierde en medio de la confusión. Entregar muestras en un lugar que no esté inundado de puestos parecidos, cerciorándonos de que el exhibidor muestre la marca e instruyendo al dependiente para que mencione la marca por su nombre ayudará a garantizar que la marca consiga el impulso.

Sorpresa en la caja

Los fabricantes podrían incluir un accesorio pequeño y barato o un artículo promocional en el envase del producto. Evidentemente, poner «¡Regalo gratis en el interior!» en la parte exterior de la caja acabará con cualquier sorpresa. Pero decir que hay «un regalo gratis» *dentro* de la caja destacará que tiene algún valor o utilidad y, probablemente, aumentará la sorpresa.

Subir el nivel en los envíos

Zappos.com ha llegado a ser una empresa que vale miles de millones de dólares, en parte, sorprendiendo a sus clientes con mejoras en sus envíos gratuitos. Cuando la mayoría de sus competidores en la venta de calzado tardaban tres días o más en entregar el producto, Zappos entregaba la mayoría de sus pedidos en dos días o al día siguiente. En lugar de pregonar una política de mejora gratuita, sorprendían a sus clientes notificándoles la mejora después de que hubieran hecho el pedido.

SECCIÓN

Once

Brainfluence y género

Los estudios continúan mostrando que no sólo hombres y mujeres actúan de un modo diferente, sino que incluso usan el cerebro también de un modo diferente. Por ejemplo, los escáneres cerebrales muestran que los hombres y las mujeres que ven una película sentimental muestran patrones diferentes de activación cerebral en los mismos momentos de la película¹.

No hace falta decir que estas diferencias pueden tener unas consecuencias importantes para los marketers. En esta sección veremos algunas maneras específicas de atraer a cada sexo.

Apareamiento en la mente

Un profesor de la Universidad de Nuevo México tiene una teoría interesante: la evolución del cerebro humano fue impulsada en gran medida por el descubrimiento de medios mejores de atraer al sexo opuesto.

Geoffrey Miller, psicólogo evolutivo, cree que el cerebro humano es muy parecido a la cola del pavo real; es un artefacto biológico que evolucionó para atraer a una pareja. El cerebro, claro, tiene mucha más funcionalidad que un conjunto de plumas decorativas. Con todo, Miller cree que los rasgos avanzados del cerebro humano, como el lenguaje y el razonamiento complejo, tienen, todos, que ver con el sexo.

Miller estudió el consumo y el altruismo ostentosos. Estos conceptos parecen conductas opuestas; la primera es egoísta y la segunda generosa. Miller cree que están relacionadas y que el altruismo visible es una forma ostentosa de consumo.

Para poner a prueba su idea, Miller y sus compañeros en la investigación incentivaron a dos grupos de sujetos de modos diferentes. A los del primer grupo les pidieron que escribieran sobre su cita ideal. El tema asignado al segundo grupo fue el tiempo.

A continuación, le dieron a cada participante un presupuesto imaginario de dinero (5.000 dólares) y de tiempo (60 horas). Los hombres que habían recibido el estímulo romántico se dedicaron a gastar sin medida, mientras que las mujeres del grupo se incorporaron como locas a trabajos de voluntariado. Los hombres hicieron poco trabajo de voluntariado y las mujeres gastaron poco dinero.

El grupo que había recibido un estímulo neutro no mostró ninguna tendencia importante hacia una cosa ni hacia la otra. Los investigadores llegaron a la conclusión de que hombres y mujeres «se exhiben» cuando tienen un acicate romántico, pero usan estrategias diferentes. Ellos compran cosas; ellas ayudan a

los demás².

Un estudio de seguimiento observó el grado en que este exhibicionismo era visible y descubrió que los hombres del grupo estimulado con romanticismo se centraban en comprar cosas que podían vestir o conducir y tendían a dejar de lado los artículos que se quedaban en casa. Las mujeres del grupo elegían actividades de voluntariado en entornos públicos y evitaban las tareas solitarias.

Los sujetos del segundo grupo se mostraban, en general, indiferentes a la naturaleza pública o privada de su gasto y voluntariado.

Brainfluence para llevar: Use incentivos románticos si su producto (o proyecto de servicio) es conspicuo

Triunfe con los hombres

Mucho antes del neuromarketing y la psicología evolutiva, los expertos en marketing sabían que los hombres gastaban dinero para mejorar su reputación (y su atractivo para el sexo opuesto): coches deportivos caros, restaurantes caros, etcétera, demuestran que ese hombre está bien situado económicamente y que, debido a eso, es atractivo.

Las empresas que le dan a un hombre la oportunidad de comprar algo caro de modo visible pueden dar por sentado que conseguirán un índice de éxito por encima de la media. También las organizaciones no lucrativas en busca de donaciones deben, para atraer a los hombres, garantizar la visibilidad; el reconocimiento público es especialmente importante entre los que (normalmente sin ser conscientes de ello) buscan incrementar su atractivo.

Triunfe con las mujeres

El lado femenino de la ecuación es un poco diferente. Al parecer, las mujeres no tienden a gastar dinero de un modo conspicuo como estrategia implícita para el

emparejamiento. (También pueden gastar dinero en ropa y accesorios pensados para aumentar su atractivo, pero el incentivo romántico no tiene mucho efecto).

Es interesante que sea posible inducirlos a gastar su *tiempo* de forma conspicua con ese fin. Las organizaciones no lucrativas que buscan voluntarios saben que el reconocimiento es importante, y las investigaciones ponen de relieve que algo de ese reconocimiento debería ser público y visible para tener la máxima eficacia.

¿Cómo se consigue el estímulo romántico fuera de un laboratorio de psicología? Probablemente, el medio más lógico son imágenes apropiadas a cada sexo que ponen al espectador en un estado mental de emparejamiento. En capítulos posteriores veremos algunas maneras específicas en que se ha demostrado este efecto.

A ellos les gusta lo sencillo

Libros populares como *Los hombres son de Marte y las mujeres, de Venus*, por no hablar de generaciones de cómicos, han jugado con las diferencias entre hombres y mujeres. Lo que no es broma es que los investigadores de la Universidad Northwestern y de la Universidad de Haifa hayan descubierto que hay diferencias biológicas demostrables en el modo en que chicos y chicas procesan el lenguaje en su cerebro^{3,4}.

Los investigadores descubrieron que el procesamiento del lenguaje por parte de las chicas era más abstracto, mientras que los chicos eran más sensoriales al ocuparse de esa tarea. Chicos y chicas usan partes diferentes del cerebro para las mismas actividades.

Los investigadores se centraron en las repercusiones de su trabajo en la educación. Las diferencias en el procesamiento del lenguaje eran lo bastante espectaculares como para que sugirieran que quizá fuera más eficaz segregar las clases por sexo. También indicaron que los chicos podrían hacerlo mejor en exámenes escritos de un material sobre el que hubieran leído y en exámenes orales de un material que hubieran absorbido oyéndolo.

Los resultados indican que los chicos pueden tener algún tipo de bloqueo en el procesamiento sensorial que impide que la información auditiva o visual llegue a las zonas del lenguaje en el cerebro.

Los investigadores presentan esto como posible explicación del uso de comunicaciones más complejas y abstractas por parte de las mujeres. Usan el dar indicaciones como ejemplo; dicen que las mujeres tienden a proporcionar más detalles, como, por ejemplo, describir qué clase de puntos de referencia hay cerca de una calle, mientras que los hombres usan menos detalles.

J. Peterman es de Marte, el texto del catálogo no lo es

Según esta teoría, los textos publicitarios dirigidos a los hombres deberían ser simples y directos y los orientados a las mujeres podrían proporcionar más contexto. La primera marca que me vino a la mente mientras pensaba en un texto simple frente a otro abstracto y muy contextual fue J. Peterman, cuyo catálogo contiene textos muy atractivos, pero no sencillos y directos. Busqué el porcentaje de mujeres y hombres consumidores para el catálogo de J. Peterman (que incluye artículos tanto para unos como para otras y cuyo producto insignia es un sobretodo para hombre) y no me sorprendió que las mujeres superaran a los hombres por un margen de más de dos a uno.

Evidentemente, la selección de productos tiene algo que ver con este sesgo por sexo en la base de clientes de J. Peterman, pero otra explicación es que la larga descripción del producto da mejor resultado con el primer grupo demográfico de la firma: las mujeres. En realidad, el marketing de la venta por catálogo es muy científico; los detallados datos estadísticos tanto de los productos como de los consumidores garantizan una evolución darwiniana a lo largo de los años.

Una importante advertencia, sin embargo: las diferencias de sexo en el procesamiento del lenguaje entre los que tienen entre nueve y quince años están bien demostradas en este estudio; las diferencias entre los adultos y sus consecuencias en el mundo real son mucho más especulativas en este punto. Y las diferencias estadísticas generales no dicen mucho sobre los individuos; yo disfruto leyendo las descripciones de J. Peterman tanto como cualquier hombre... o mujer.

Brainfluence para llevar: Use textos sencillos para los hombres

Un texto verboso raramente es una buena idea, sobre todo si queremos llegar a

un público masculino; en ese caso, use una prosa sencilla. Normalmente, los hombres procesan el lenguaje de un modo menos abstracto, más sensorial, y un exceso de palabrería será un obstáculo para el mensaje.

¿Las mujeres son mejores vendiendo?

¿Ha observado que las vendedoras parecen dominar algunos campos y que parecen situarse en el extremo atractivo del espectro? Un ejemplo es el representante farmacéutico, cuyo prototipo es una mujer atractiva que dedica una gran parte de su tiempo a visitar a una base de clientes en la que predominan los médicos. Por supuesto, esto es generalizar en exceso; hay muchas médicas y abundantes representantes de ventas masculinos. Con todo, el estereotipo es lo bastante válido como para que un médico amigo mío expresara una falsa sorpresa al ver a un representante, un hombre de mediana edad, diciendo: «No creo haber visto uno de esos antes».

A continuación recojo algunas teorías que he oído en cuanto a por qué las vendedoras podrían tener más éxito:

- ¿Pasar de la puerta? Se podría pensar que la razón del dominio de las mujeres vendedoras en algunos campos es que consiguen «pasar de la puerta». Veamos cómo podría funcionar esta teoría: si un ocupado ejecutivo tiene a un nuevo vendedor esperando en el vestíbulo, ¿es más probable que encuentre el tiempo para ver a un tipo barrigón de mediana edad o a una atractiva veinteañera? A algunos podría parecerles algo de cajón, pero no contamos con datos reales sobre ello.
- ¿Don de gentes? Otra razón del éxito de las vendedoras podría ser su habilidad en el trato con los demás. De hecho, hay un libro completo dedicado a esta teoría: *Women Make the Best Salesmen: Isn't It Time You Started Using Their Secrets?* En la descripción del libro se dice: «Las mujeres con su habilidad social natural y sus sensibles antenas emocionales tienen ventajas naturales de las que podrían aprender ambos sexos».⁵

Otra teoría: La exhibición del pavo real

¿Podría la mera presencia de una mujer más o menos atractiva estimular románticamente al consumidor hombre? Basándonos en el estudio del que hemos hablado antes, si lo alimentamos de forma subconsciente con ideas románticas, estará más inclinado a demostrar su potencial para el emparejamiento a través de su actitud gastadora, haciendo, por ejemplo, un pedido importante.

Sabemos que estímulos tan triviales como la foto de una mujer atractiva tienen un efecto de estímulo romántico en los hombres ([ver aquí](#)). No es dar un gran salto sugerir que una mujer de carne y hueso tendría, como mínimo, el mismo resultado. Y, si aceptamos la teoría de Geoffrey Miller, podríamos suponer que otras actitudes, como hacer un pedido, servirían al mismo propósito de exhibición, al modo de un pavo real.

En la esfera médica, aunque un médico no suele hacer pedidos de productos ni gastar dinero (son los pacientes y las compañías de seguros quienes gastan el dinero de verdad), puede demostrar su poder y dominio aceptando distribuir muestras, recomendando el producto en situaciones apropiadas, etcétera. Ejercer autoridad de esta manera parece una exhibición tan visible como extender un cheque.

No sugiero que esté pasando nada impropio. Aunque es posible que alguna de las partes coquettee, no creo que eso suceda en la mayoría de situaciones ni que sea siquiera necesario para que el efecto de estimulación romántica dé resultado. Es más, una conducta así podría resultar contraproducente.

Por supuesto, son muchos los factores que influyen en el proceso típico de toma de decisiones, la mayoría de peso. El producto tiene que ser apropiado y más o menos igual de bueno que el de la competencia. El precio tiene que estar en línea con las expectativas y con la competencia. Los conocimientos de ventas —la habilidad para presentar el producto con eficacia y establecer un vínculo con el consumidor— son también importantes. Es probable que enviar a una vendedora atractiva con una formación deficiente o con un producto inadecuado fracase la mayoría de veces.

A mi entender, el estímulo romántico sirve para romper un empate; dadas dos

empresas con productos y precios similares, es posible que el vendedor que pueda crear el efecto de estímulo romántico tenga una pequeña ventaja para conseguir el pedido. Piense en ello como un campo de distorsión de la realidad sutil y temporal. Lo más probable es que cualquier influencia en la decisión se produzca en presencia del vendedor cuando se maximiza el efecto del estímulo. Cuando el vendedor da un paso para cerrar el trato, si, para empezar, el consumidor estaba dispuesto favorablemente, la influencia sutil e inconsciente del estímulo podría, por ejemplo, ser suficiente para llevar a la firma de inmediato, en lugar de conseguir la promesa de pensar en ello.

Un enfoque masculino

Las vendedoras no son las únicas que tratan de atraer a los clientes masculinos para que hagan una «exhibición de poderío». Periódicamente, he recibido llamadas de vendedores de sistemas de seguridad para la sala de calderas (siempre hombres, según mi experiencia) que trataban de venderme un producto o, por lo menos, conseguir que aceptara escuchar futuras presentaciones de ventas. Por lo general, soy cortés cuando no quiero seguir hablando con un vendedor telefónico, pero la única manera de conseguir que deje la línea libre es colgar el teléfono. Cualquier intento de poner fin a la llamada producirá que nos dispare más preguntas a toda velocidad.

Uno de los enfoques que han usado conmigo es una frase parecida a esta: «¿Me está diciendo que no puede hacer una inversión de cinco mil dólares?» Dicho despreciativamente, está claramente pensado para poner en duda la autoridad, los medios económicos y, finalmente, la masculinidad del cliente. La respuesta deseada es otra exhibición de pavo real, quizás algo parecido a esto: «¡Por supuesto que puedo! Hago inversiones mucho mayores todo el tiempo». Con esta respuesta, el vendedor ha vuelto a encarrilar la venta. Quizá no haya habido ningún estímulo romántico, pero es otra manera de producir un resultado similar. En términos aviarios, nos está preguntando: «¿De verdad tiene alguna pluma en la cola?»

Las buenas noticias

Con libros enteros dedicados a explicar por qué las mujeres son mejores vendedoras, se podría temer la discriminación en la contratación, la retención y la promoción. No obstante, en la profesión de las ventas son los resultados lo que cuenta. Pocas empresas conservan a vendedores ineficaces, y muchas basan una parte significativa de la compensación salarial en los resultados. Teóricamente, por lo menos, eso debería hacer que la discriminación por sexo fuera mucho menos probable que en puestos evaluados de forma más subjetiva. Además, en última instancia, los clientes quieren vendedores que puedan solucionar sus problemas y hacer que su vida sea más fácil; los factores de apariencia y sexo pierden importancia en comparación con las soluciones reales.

Brainfluence para llevar: Explote el efecto pavo real con los compradores varones

El estímulo romántico puede afectar al proceso de venta, aunque pueda ser un efecto de segundo orden en la mayoría de situaciones. Un vendedor que busque explotar esa pequeña ventaja debería apelar de forma sutil al estatus económico o a la autoridad del comprador (hombre). En la mayoría de casos, no debería tener una actitud tan agresiva como: «¿Me está diciendo que no puede permitirse los pagos de este coche?»

Es mejor un enfoque de tono menor como: «¿Los pagos de este coche le resultarían cómodos?», que le darán al cliente la oportunidad de exhibir las hermosas plumas de su cola. Una pregunta sencilla como: «¿Puede firmar el trato usted mismo?» puede ofrecer la misma clase de oportunidad (si es que sí puede firmarlo). Vincular la exhibición de la capacidad económica o el poder de tomar decisiones a una acción concreta, como firmar un acuerdo, es el elemento definitivo para convertir cualquier posible efecto de estímulo en un éxito de ventas.

¿Las mujeres vuelven locos a los hombres?

¿Las mujeres vuelven locos a los hombres? Resulta que las imágenes de mujeres afectan a la toma de decisiones de los hombres. No es que se vuelvan realmente locos, pero sí que se ponen más impacientes y focalizados en el corto plazo.

Margo Wilson y Martin Daly, psicólogos evolutivos (ambos de la Universidad McMaster), estudiaron este fenómeno y llegaron a la conclusión de que las imágenes de mujeres atractivas hacían que los hombres valoraran más los beneficios a corto plazo, al hacerles pensar en el emparejamiento. Un inteligente plan experimental demostró el efecto estimulante que tenían las fotos de mujeres atractivas⁶.

Los investigadores evaluaron el grado en que los sujetos descartaban el futuro. Todos quitamos valor a los beneficios futuros respecto a los inmediatos o a corto plazo; es lógico. La mayoría preferiríamos que nos dieran 100 dólares de inmediato a que nos entregaran, digamos, 105 dólares dentro de dos años. Cada persona tiene su propia tasa de descuento para tomar esta clase de decisiones. Los hombres, como grupo, tienen una tasa más alta que las mujeres; es decir, prefieren las recompensas a más corto plazo.

Wilson y Daly creen que la psicología evolutiva explica esta diferencia; en ese campo, es un principio básico que las mujeres actúan con un marco temporal más largo debido a la realidad de la maternidad y el posterior cuidado de los hijos.

Wilson y Daly pusieron a prueba esta hipótesis mostrando a mujeres y hombres fotos de miembros, atractivos y no atractivos, del sexo opuesto. Los hombres que vieron las fotos de mujeres juzgadas atractivas mostraron un aumento significativo de su tasa de descuento; es decir, se sintieron más atraídos

por las recompensas a corto plazo. Los otros grupos no mostraron cambios estadísticamente significativos. (Vea los resultados relacionados con las fotos en bikini [aquí](#)).

Otro estudio reciente incluso mostraba un vínculo entre el estímulo para el emparejamiento y los instintos bélicos de los hombres jóvenes. Las fotos de mujeres atractivas servían para estimular a los hombres a responder más rápidamente a imágenes o palabras relacionadas con la guerra. Como parece habitual en estos experimentos, a las mujeres no les afectaron esas imágenes⁷.

Brainfluence para llevar: Las fotos de mujeres atractivas acortan los horizontes temporales de los hombres

Las fotos de mujeres atractivas influían en los hombres que las veían y hacían que sus decisiones fueran más impulsivas y a corto plazo. Incorporar esas imágenes a los materiales de marketing y del punto de venta tiene el potencial de aumentar las ventas si el producto mismo ofrece una recompensa apropiada.

Yo diría que las ventas de ropa o productos para el cuidado personal tendrían mejores resultados que, digamos, las de bróquil. El trabajo hecho por Wilson y Daly estudiaba, específicamente, las recompensas económicas, que tendrían la máxima importancia en productos como los préstamos, los seguros, las inversiones, los casinos, etcétera.

Cuando no usar mujeres guapas

Supongo, igualmente, que las fotos de mujeres atractivas serían ineficaces o incluso negativas para la venta de ciertas clases de productos para hombres. Por ejemplo, los seguros de vida y vitalicios entrañan, ambos, gastar dinero ahora para conseguir una compensación futura (y, en el caso del seguro de vida, incierta). Estimular a posibles compradores varones con ideas de emparejamiento podría ser contraproducente al hacer que el dinero que tienen

ahora en el bolsillo parezca más valioso que una recompensa futura.

SECCION

Doce

Brainfluence del comprador

Contaminación en todas las bolsas

Algunos somos lo bastante viejos como para recordar cuando en los supermercados estadounidenses vendían comida y algunos productos de limpieza; en las droguerías, productos de belleza y salud; en las ferreterías, herramientas y así sucesivamente. Hoy, un gran número de cadenas tienen almacenes enormes donde hay casi cualquier categoría de productos imaginable.

Recuerdo la primera megatienda en la que compré: era fascinante ver lo que otros compradores llevaban en sus carritos al llegar a la caja: un enorme envase de leche, una fregona, unos pantalones de color caqui y una sierra eléctrica..., un material genial para un concurso de escritura creativa. Resulta que hay un inconveniente en algunas de esas extrañas yuxtaposiciones de productos. Las investigaciones muestran que los productos que desencadenan sentimientos subconscientes de repugnancia pueden contaminar la percepción que el consumidor tiene de otros productos.

Artículos como la manteca de cerdo, los productos de higiene femenina, los cigarrillos y la arena para gatos provocan una reacción de repugnancia, igual que otros menos obvios, como la mayonesa. El estudio, llevado a cabo por Gavan Fitzsimons, profesor de marketing y psicología en la Universidad Duke, y Andrea Morales, profesora adjunta de marketing en la Universidad Estatal de Arizona, examinó cómo productos parecidos a estos afectaban a la percepción que los consumidores tenían de otros artículos que llevaban en sus carritos de la compra¹.

El experimento era sencillo. Los investigadores colocaron productos de alimentación junto a un producto que provocaría una reacción de repugnancia y dejaron que los sujetos los vieran. Luego comprobaron sus actitudes y vieron que los alimentos que habían estado cerca de un artículo que causaba

repugnancia eran menos atractivos. (Al parecer, la contaminación no recorre grandes distancias. Si los productos estaban a una pulgada o más de distancia, el efecto era inapreciable).

Tampoco era un efecto fugaz. Incluso una hora más tarde, pocas personas querían probar una galleta si la habían visto en contacto con un paquete de un producto de higiene femenina. Los investigadores atribuyen esta actitud al instinto humano de evitar consumir cosas que podrían estar contaminadas.

Transferencia de grasas

Uno de los resultados más extraños fue que se consideró que las galletas de arroz dentro de un envase transparente tenían un mayor contenido en grasa después de que los sujetos las hubieran visto en contacto con un paquete de manteca de cerdo. El supuesto aumento de materia grasa experimentado por las galletas de arroz era más bajo cuando estaban en un paquete opaco. Parece que los productos dentro de un envase transparente son los más vulnerables a la contaminación subconsciente.

Brainfluence para llevar: Cuidado con los emparejamientos

Está claro que los marketers no pueden controlar la mezcla de cosas que los compradores meten en sus carritos y, una vez que el producto está en el carro, es casi seguro que el consumidor lo comprará de todos modos. También es dudoso que esta asociación negativa tenga un efecto duradero que empañe la imagen de la marca o la impresión a largo plazo que el consumidor tiene del producto.

Me preocuparía más el contagio del producto antes de su paso al carrito, debido al contacto en las estanterías y exhibidores del establecimiento. Por suerte, la mayoría de tiendas separan sus productos por categorías y no encontraremos arena para gatos en el pasillo de las galletas. Pero, en particular

en lugares más pequeños, se pueden producir yuxtaposiciones extrañas. En la «tienda» de un hotel, vi tazas de fideos «Instant Lunch» en contacto directo con paquetes de productos de higiene femenina. Es sólo una suposición, pero yo diría que esos fideos no se vendían mucho.

Peligro transparente (y presente)

Los marketers tendrían que ser conscientes de esta desventaja, antes desconocida, de los envases transparentes. Aunque una transparencia completa le asegura al consumidor que el producto que está comprando es exactamente lo que espera, parece que esa transparencia causa una mayor vulnerabilidad ante contaminaciones imaginarias.

En los lugares de venta al detalle que no están bien iluminados ni limpios como los chorros del oro, parece probable que los envases transparentes permitan que los productos se «infecten» (subconscientemente, claro) de lo que tienen alrededor. Así, en el caso de productos que es probable que se vendan en unos ambientes muy variados, con un mantenimiento poco seguro (tiendas de comestibles abiertas hasta altas horas de la noche, gasolineras, etc.), opte por envases opacos para que el producto quede libre de una contaminación imaginada.

La respuesta al cliente hace que cambie de opinión

Es axiomático que se descubra lo buena que es una empresa en realidad cuando la ha fastidiado una vez; la rapidez y naturaleza de la reparación hace surgir su auténtica naturaleza. Después de enviarnos el producto equivocado, ¿se limitan a ofrecernos el reembolso del envío devuelto? ¿Nos envían de inmediato el artículo correcto sin hacer preguntas? ¿Cuánto tardan en solucionar el problema?

Resulta que la manera en que las empresas responden a unas malas opiniones *online* también marca una diferencia. Una encuesta de Harris mostró que el 18 por ciento de los que publicaron una crítica negativa del comerciante y recibieron una respuesta acabaron convirtiéndose en clientes fieles y compraron más².

Además, casi el 70 por ciento de los clientes que recibieron una respuesta cambiaron el comentario negativo, sea borrándolo o publicando una segunda opinión positiva. Considerando el poder del boca a boca —en particular si es negativo—, es un logro asombroso.

Aunque recuperar uno de cada cinco clientes descontentos es un objetivo elogiado (y, sospecho, mucho más barato que buscar nuevos clientes), no tengo ninguna duda de que los beneficios van mucho más allá de esa cifra. Al leer las críticas, un sinnúmero de otros compradores verá una reacción proactiva a un problema, en lugar de una queja sin respuesta (y, al parecer, ignorada). (En realidad, cuando evalué una compra *online* suelo visitar el foro de la firma para ver lo rápida y eficazmente que responden a los problemas. Las quejas sin responder son una enorme bandera roja).

Brainfluence para llevar: Ocúpese de los clientes problema rápidamente

Controle dónde publican sus clientes —Twitter, Facebook, blogs, páginas web de críticas, su propio foro de apoyo, etcétera— y participe en ellos rápida y constructivamente. No trate de ganar una discusión sobre quién tiene razón; si el cliente está disgustado, eso sólo creará irritación y hostilidad. Ofrezca una disculpa sencilla, pero sincera y diga cómo se puede solucionar el problema con el mínimo de molestias para el cliente. No sólo tiene la oportunidad de conservar a ese cliente, sino que, además, habrá influido en muchos otros. Mejor todavía, con una gran respuesta puede influir en el cliente para que retire o corrija su queja inicial.

Pedir disculpas es de sabios

En ocasiones, los fallos de un producto o servicio se vuelven virales. El vídeo de United Breaks Guitars (www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo) es un ejemplo. Después de que los empleados de equipajes de United Airlines le rompieran la guitarra, y el personal del servicio al cliente no le ofreciera ninguna satisfacción, el músico grabó un vídeo que ha recibido más de diez millones de visitas hasta hoy.

Un ejemplo algo más antiguo es el pase de diapositivas «Yours Is a Very Bad Hotel» (Su hotel es muy malo) (www.slideshare.net/whatidiscover/yours-is-a-very-bad-hotel-97480). Se trata de un incidente en el Doubletree Club Houston, y el pase narra la indiferencia del hotel con la que tropezaron un par de hombres de negocios que estaban de viaje cuando no se respetaron sus reservas confirmadas.

De forma muy parecida a la historia de los pepinillos del millón de dólares ([ver aquí](#)), estos incidentes tienen un hilo común: un fallo inicial en el servicio al cliente se exacerbó por el mal trato recibido después de producirse. El vídeo del guitarrista retrata al servicio al cliente de United Airlines como indiferente y despreocupado. Las diapositivas de Doubletree se burlan del «empleado nocturno Mike» de un modo hilarante; no sólo había dado las habitaciones a otros, sino que no asumió ninguna responsabilidad por el problema y únicamente les buscó alojamiento en otro hotel bajo coacción por parte de los cansados viajeros. En ambos casos, una solución del problema rápida y cordial habría puesto fin al incidente antes de que se convirtiera en un problema de relaciones públicas.

El precio de un comportamiento grosero

En *The Upside of Irrationality*, Dan Ariely describe un experimento que muestra que se puede cambiar la actitud del cliente mediante una sencilla disculpa.

Como muchos de los experimentos de Ariely, este era engañosamente simple. Se reclutó a los participantes con la promesa de pagarles 5 dólares por completar una breve tarea. Para medir su actitud hacia el investigador (o la organización investigadora), este pagó «involuntariamente» unos cuantos dólares de más a cada participante al final de la tarea, de un modo que el sujeto podía embolsarse la diferencia sin dificultad. A la mitad de los participantes, el investigador les explicó la tarea y se la pagó una vez completada. En el caso de la otra mitad, interrumpió la explicación para contestar a una llamada del móvil, que no tenía importancia ni estaba relacionada con la tarea, y no les ofreció ninguna explicación ni disculpa cuando reanudó las instrucciones. En ambos casos, pagó a los sujetos, les indicó que contaran el dinero y se marchó.

Aunque la falsa llamada duró sólo doce segundos, el descortés trato afectó enormemente a la buena disposición de los sujetos para devolver el exceso del dinero pagado por la tarea. Mientras que un 45 por ciento del grupo regular señaló el error y devolvió el dinero extra, sólo un 14 por ciento del grupo de la llamada hizo lo propio. Unos segundos de mala educación y la parte de clientes honrados se redujo en dos tercios.

Ariely considera que la mala educación motiva la venganza. «Fue grosero conmigo, así que estoy justificado en pagarle con la misma moneda». En este caso, pagárselo significa no devolver el dinero extra. El cambio de actitud se puede manifestar de muchas maneras en el mundo real. Los clientes podrían quejarse, podrían ser groseros a su vez, publicar opiniones despectivas o comentarios negativos en los medios sociales o tratar de aprovecharse de la empresa de algún otro modo, en compensación por el mal trato recibido. Si la empresa tiene una mala suerte especial, estos clientes descontentos tendrán el talento y la motivación para crear algo que irá más allá de su propio círculo de amigos.

El efecto de la disculpa

Entonces, ¿qué debe hacer una empresa? Ariely llevó a cabo un segundo experimento que añadía una tercera condición: el investigador contestaba a la llamada telefónica, pero, de inmediato, pedía disculpas por su conducta. Los datos mostraron un cambio asombroso: el grupo que recibió la disculpa devolvió el dinero de más en la misma proporción que el grupo «sin interrupciones». La disculpa anuló el efecto de la conducta maleducada que la había precedido.

Brainfluence para llevar: No tema pedir disculpas

El sencillo experimento de Ariely confirma lo que los expertos en servicio al cliente ya saben; una disculpa sincera hace mucho por desactivar el enfado del cliente. A veces, las empresas y sus empleados son reacios a pedir disculpas, ya que hacerlo es admitir la culpa. Es un error. Si tropiezan con la indiferencia y la falta de disculpas, es más probable que los clientes continúen peleando, tanto si eso significa presentar una demanda o crear un vídeo de queja viral.

El poder del tacto

¿Ha estado alguna vez en una tienda y un vendedor le ha alentado a coger un artículo y quizás incluso a imaginar cómo sería si fuera suyo? En 2003 el fiscal general de Illinois llegó a advertir a los consumidores que desconfiaran de esta práctica. Aunque podría parecer el colmo del gobierno del estado niñera, posteriores investigaciones mostraron que tocar algo hacía, realmente, que tuviéramos un sentimiento mayor de propiedad y le diéramos un valor mayor al objeto. Imaginar que era nuestro aumentaba ese efecto.

Las profesoras de marketing Joann Peck y Suzanne Shu evaluaron qué sentían los sujetos en relación con algunos artículos, tocándolos y sin tocarlos, y también visualizando y sin visualizar que eran de su propiedad. En una serie de experimentos con productos como un Slinky (juguete medio perro y medio muelle) y una taza, descubrieron que tocarlos hacía que cambiara la actitud³.

La propiedad psicológica

El sentimiento de propiedad puede adoptar formas diferentes. Se puede sentir hacia la empresa para la que trabajamos, hacia nuestra alma máter o hacia nuestro equipo deportivo favorito, incluso aunque no seamos propietarios de ninguno de ellos. Puede suceder lo mismo con los objetos físicos; sabemos que no son nuestros, pero podemos sentir diferentes niveles de propiedad respecto a ellos. Independientemente de ese sentimiento de propiedad en relación con un objeto, también podemos sentir una emoción positiva o negativa hacia él.

Peck y Shu descubrieron que tocar algo mejoraba de manera inmediata tanto el nivel de propiedad percibido como la emoción positiva. La única excepción

fue un objeto que tenía una superficie desagradable al tacto. Los participantes seguían teniendo un mayor sentido de propiedad, pero no les gustaba más el objeto.

Brainfluence para llevar: Deje que los clientes toquen su producto

Tenemos más posibilidades de hacer una venta si dejamos que el cliente toque o sostenga nuestro producto en las manos (a menos que sea desagradable al tacto, una característica que quizá necesitemos corregir de todos modos). Podemos amplificar el efecto ayudando al cliente a imaginar que es dueño del producto.

Los elementos del experimento fueron juguetes de pequeño tamaño y tazas, pero los resultados se podían extender a artículos más grandes y caros. Poner al cliente al volante de un coche proporcionará, sin duda, un estímulo táctil. Hacer algunas preguntas como «¿Puede imaginarse conduciendo por el camino de entrada de su casa y metiendo este coche en el garaje?» ofrecerían la imagen de propiedad necesaria para ampliar el efecto.

Las tiendas insignia de una marca, desde Apple a Gucci, cumplen, todas, la importante función de hacer que los posibles clientes toquen los productos en un ambiente positivo y controlado. Ponga el producto en las manos de su cliente y es más probable que se lo lleve.

Cuando la dificultad vende

Los marketers dedican muchos esfuerzos a hacer que comprar sus productos sea fácil. Amplían los canales de distribución, ofrecen alternativas de financiación y, cuando es posible, se aseguran de que el cliente se pueda marchar a casa con el producto que acaba de comprar. Bien mirado, si piensa en el proceso de ventas como en un embudo (quizás un embudo con agujeros), cada pequeña barrera a la compra es una manera más de lanzar al posible comprador fuera del embudo. Las excepciones a esta regla son algunos productos de auténtico lujo.

¿Quiere comprar un Ferrari? Extienda un cheque y póngase a la cola. Innumerables productos de gran lujo se venden sólo a través de tiendas detallistas controladas por la marca, lo cual significa que el posible comprador debe desplazarse hasta una ciudad y un lugar específicos para comprarlos. Existen diferentes maneras de hacer que comprar artículos de lujo sea toda una odisea.

Con todo, en lugar de verse obligados a cerrar, la mayoría de marcas difíciles de comprar son muy valoradas por sus dueños. Una de las razones es la disonancia cognitiva, que, en este contexto, significa que nuestro cerebro tiene que encontrarle sentido a este conflicto:

1. «Obtener este producto ha sido incómodo».
2. «Soy inteligente y no dedicaría mucho esfuerzo a comprar un producto cualquiera».

Por lo general, nuestro cerebro llega a esta solución:

«Es un producto asombroso, y vale mucho más que todos los esfuerzos que fueron necesarios para comprarlo».

Algunos de los primeros estudios sobre la solución de la disonancia cognitiva se realizaron hace más de 50 años. Los investigadores de la Universidad de Stanford llevaron a cabo un experimento en el cual los sujetos que querían unirse a un grupo de debate pasaban por un proceso de iniciación en el cual tenían que leer para el grupo. Algunos estaban en un grupo «severo» que leía textos sexualmente explícitos (y por lo tanto, embarazosos), mientras que en un grupo «moderado» leían un texto neutro. A continuación, todos los participantes oían una grabación de los miembros del otro grupo, en la cual la conversación era de lo más aburrido. Los investigadores descubrieron que los sujetos que habían sido sometidos a la iniciación severa dijeron que la grabación era mucho más interesante que los pertenecientes al grupo moderado⁴.

El factor de disonancia cognitiva no afecta solamente a los productos de superlujo. Es una de las razones de que los fanáticos de Apple hicieran cola durante horas para comprar el último iPhone, aunque en Estados Unidos requiriera el servicio telefónico de AT&T tan vilipendiado. Obviamente, el producto era estupendo, pero el fanatismo de los defensores acérrimos de Apple y su resistencia a tolerar cualquier crítica al producto es sin duda el resultado de su solución a la disonancia cognitiva. Y, probablemente, hay un efecto de bucle de retroalimentación; los verdaderos creyentes que hacen cola desde la noche anterior al lanzamiento de un producto ya están dispuestos a que les guste, y el enorme esfuerzo que dedican a comprarlo refuerza esa afinidad.

No todas las marcas de lujo aplican esta estrategia. Lexus, por ejemplo, procura que la experiencia de compra sea lo más indolora posible. (Por supuesto, algunos considerarían que Lexus es una marca de calidad, no una marca de lujo).

Brainfluence para llevar: Lo fácil *no siempre es lo mejor*

Para la mayoría de marcas y situaciones, eliminar los obstáculos a la compra está bien. Pero la estrategia, contraria al sentido común, derivada de los estudios

sobre la disonancia cognitiva indica que lo fácil *no siempre* es lo mejor. Si tiene la suerte de contar con un producto muy buscado, puede *aumentar* el compromiso del comprador con ese producto haciendo que el proceso de compra sea un poco más difícil.

Del mismo modo, si se encuentra en una situación en la que sus clientes creen que comprar es difícil, por ejemplo si hay una escasez inesperada de un producto popular, trate de convertir el problema en un plus; úselo como indicador de la popularidad del producto. La combinación de la disonancia cognitiva y la prueba social conseguirá unos clientes devotos.

SECCIÓN
Trece

**Brainfluence en vídeo, televisión
y cine**

No haga salir al CEO por televisión

¿Por qué los portavoces que aparecen en los anuncios y que no son actores profesionales lo hacen tan mal la mayoría de veces? Seguro que todos hemos visto unos anuncios muy malos donde actúa el jefe de ventas del distribuidor local de automóviles o el propietario de la tienda de muebles.

Por supuesto, hay unas cuantas historias de éxito: campañas de larga duración que convirtieron a los CEO en celebridades y cambiaron la suerte de la empresa. Nos viene a la memoria la serie de anuncios de Chrysler protagonizada por Lee Iacocca, junto con los anuncios de Wendy, de Dave Thomas. Parte de la razón es el nivel de la producción; para rodar anuncios de difusión nacional para un fabricante de automóviles se contará con un director solvente que filmará las tomas que sea preciso, hasta que todo esté bien. Los anuncios de tiendas locales tienen un presupuesto de producción más bajo y es probable que usen la primera toma en la que el «actor» no fastidie el texto.

La neurociencia propone otra razón para esta diferencia.

Al filmar un anuncio protagonizado por un portavoz, el principal foco está en el texto que el actor dirá: que el nuevo producto es genial, que los precios han sido reducidos drásticamente para las grandes rebajas del fin de semana, etcétera. No obstante, según los estudios, los gestos y el lenguaje corporal pueden ser tan importantes como las palabras y una disonancia entre el medio verbal y el medio físico de la comunicación provoca un cambio en las ondas cerebrales parecido a la reacción ante palabras mal usadas o inesperadas.

Spencer D. Kelly, neurocientífico de la Universidad Colgate, estudia el efecto de los gestos midiendo los potenciales relacionados con eventos: ondas cerebrales que forman picos y valles. Medidos con un electroencefalograma (EEG), los patrones muestran cómo procesan la información zonas diferentes del

cerebro. Un valle en concreto, o pico negativo, que ha recibido el nombre de N400, se produce cuando tropezamos con una palabra inadecuada. (Por ejemplo, «Untó la tostada con calcetines»)¹.

Es interesante que el mismo pico negativo N400 aparece cuando los gestos de alguien no están en armonía con las palabras que dice. Por ejemplo, si el orador dijera «alto», pero usara unos gestos que indicaran algo bajo, se observaría un fuerte pico negativo. Según lo interpretaron los investigadores, esto significaba que palabras y gestos se procesan de forma simultánea y que los observadores incluyen el significado del gesto en su interpretación de la palabra.

Nuestro cuerpo habla

Hace años, se popularizó el término *lenguaje corporal* cuando varios autores ofrecieron sus interpretaciones para diferentes gestos y posturas corporales. Los brazos cruzados significaban resistencia ante una idea, las manos unidas en pirámide eran un símbolo de autoridad, etcétera. Se alentaba al lector a prestar atención al lenguaje corporal de los demás y a actuar de acuerdo con su comprensión del esquema mental de la otra persona. Por ejemplo, enfrentados a un posible cliente que se inclina hacia atrás, apartándose de la mesa y cruzando los brazos, sería absurdo que un vendedor siguiera adelante pregonando características y beneficios; el primer paso debería ser llevar al sujeto a un estado mental más receptivo.

Lo cierto es que siempre estamos procesando los gestos y el lenguaje corporal de los demás, pero lo hacemos, principalmente, a un nivel inconsciente. Cuando decimos: «Ese vendedor me pareció un poco superficial», bien podría ser debido a un desajuste entre las palabras que decía y su lenguaje corporal.

Algunos dueños de empresas pueden sentirse lo bastante cómodos actuando como para hacer un trabajo creíble. En muchos casos, tienen una ventaja sobre los actores profesionales; conocen su producto y creen en él. Si esta verdad esencial se puede comunicar al espectador, no necesitan tener unas cualidades interpretativas excepcionales. Sin embargo, si no pueden pronunciar sus frases

con total convicción, más les valdrá ser actores excepcionales. ¿Cuántas veces hemos oído decir a un concesionario que está haciendo «las rebajas del siglo», con precios que son «los más bajos de nuestra historia» y que «nunca se volverán a ver»? Por supuesto, unas semanas más tarde, oímos una versión diferente del mismo tema. Quizá sea mejor que para pronunciar esas frases con absoluta convicción se recurra a un profesional.

Brainfluency para llevar: Las acciones físicas pesan más que las palabras

En cada elemento de su campaña de marketing —anuncios impresos o en televisión y presentaciones de ventas— preste tanta atención a las acciones físicas de alguien como a lo que dice. Si gestos y posturas refuerzan el mensaje verbal, ese mensaje será más poderoso. Si, en cambio, las indicaciones no verbales crean disonancia con el mensaje que se quiere dar, la eficacia de la campaña descenderá.

Póngalo en el orden correcto

Uno de los conceptos más interesantes del neuromarketing es el *priming*: influir en la conducta de alguien mediante la introducción de diversas señales sutiles. Esto suele producirse de un modo subliminal; es decir, la persona es totalmente inconsciente de que ha recibido señales de la naturaleza que sea o que su conducta se ha visto afectada de alguna forma.

En la obra maestra *Words That Work (La palabra es poder)*, de Frank Luntz, encontré un fenómeno que llamo *priming* por orden. En pocas palabras, la investigación realizada por Luntz y su empresa mostró que el orden en que se pasaban tres películas sobre un candidato político afectaba de forma espectacular a la percepción que los miembros de un grupo focal tenían de ese candidato².

Franz Luntz ha hecho carrera asesorando a políticos y corporaciones sobre la elección de las palabras adecuadas. Aunque pueda parecer una especie de manipulación verbal, la mayoría de sus recomendaciones se basan en estudios específicos. No produce, sin más, palabras mágicas, como cambiar el nombre del impuesto de la muerte (*death tax*) por el de impuesto sobre la herencia (*inheritance tax*) o llamar exploraciones a las perforaciones en busca de petróleo, sino que usa encuestas y grupos focales para descubrir lo que realmente da resultado. Siempre he sido fan del marketing cuantitativo, así que cuando alguien respalda sus afirmaciones con números suelo escuchar.

La clase de *priming* de la que hablo en otras partes de este libro es sutil en extremo: se expone a los individuos, digamos, a palabras o imágenes sin llamarles la atención particularmente hacia ellas. Con frecuencia, las imágenes o palabras cargadas parecen ser parte de una información general o están mezcladas con un contenido neutro. Posteriormente, se observa que la conducta de esos sujetos es diferente; la imagen de dinero en la pantalla de un ordenador,

por ejemplo, hace que las personas que la vieron actúen de un modo más egoísta después de haber estado expuestas a ella. Luntz describe un fenómeno algo diferente que creo que se parece a otros ejemplos de *priming*.

La prueba de Luntz empezó por casualidad. En 1992, estaba mostrando a grupos focales tres documentales cortos sobre Ross Perot, candidato presidencial: una biografía, unos testimonios elogiándolo y un discurso grabado por el propio Perot. En una sesión, sin darse cuenta, pasó primero el discurso y se quedó estupefacto al comprobar que los miembros de aquel grupo eran mucho más negativos hacia Perot que cualquiera de los grupos anteriores.

Pruebas posteriores demostraron que empezar con el discurso era mucho menos efectivo para crear una impresión positiva del candidato. Luntz lo atribuyó al hecho de que Perot tenía unos antecedentes impresionantes en el mundo de los negocios y era muy respetado, pero eso no quería decir que supiera comunicarlo mediante su presencia y sus palabras. Además, sus ideas eran un poco diferentes de las de los políticos típicos. Como dice Luntz acertadamente: «Hasta no saber algo sobre el hombre y su historial, podemos tener la impresión de que su organización mental deja que desear». Luntz dice que dar con el orden correcto es una técnica clave para evitar errores en el mensaje.

En cierto sentido, no debería sorprendernos; las ventas y el marketing son un proceso y no podemos esperar que un vendedor intente cerrar un trato antes de evaluar las necesidades del cliente, describir los beneficios del producto y responder a las objeciones. En otro sentido, sin embargo, la experiencia de Luntz es un poco inquietante. En aquel caso, los sujetos estaban viendo pasivamente una información de tres tipos diferentes; todos veían todo el contenido y no había ninguna interacción para cerrar el trato. Sin embargo, en su opinión, el orden del visionado representó una enorme diferencia, incluso después de haber visto todo el contenido.

Es claramente un efecto del que deberían ser conscientes los marketers; en el caso de Perot, su credibilidad quedó irreparablemente dañada cuando los espectadores se vieron expuestos a sus ideas un tanto extravagantes y a su voz rasposa antes de que su credibilidad quedara establecida por la narración y los testimonios de terceras partes. Una vez que los espectadores perdieron interés, la exposición al resto de la información sobre Perot no hizo que cambiaran de

opinión.

Brainfluence para llevar: La credibilidad antes que las declaraciones

En marketing es corriente empezar con una potente declaración para captar la atención del espectador —«El sistema de gestión de inversiones más eficaz nunca ideado»— y luego seguir con información de apoyo. Si aplica el *priming*, podría ser más eficaz empezar con: «Creado por una empresa que lleva más de 150 años gestionando el dinero de sus clientes...» o «Descrito por Alan Greenspan, antiguo presidente de la Reserva Federal, como “un avance asombroso ante el que incluso yo puedo sentirme entusiasta...”» y *luego* exponer el mensaje.

Sin duda, cada situación es diferente. Quizá si Perot no hubiera sido un tipo pequeño, de orejas grandes, sin mucho pelo y no hubiera tenido una forma de hablar que sonaba como uñas rascando una pizarra, la prueba del orden de Luntz no habría arrojado unos resultados tan dramáticos. De todos modos, los marketers harían bien en no ignorar estos datos; presentar una idea, especialmente una idea que quizá no sea creíble de inmediato, y respaldarla luego puede ser menos eficaz que preparar primero al público para que la acepte.

La emoción vence a la lógica

La idea de que los anuncios que nos atraen emocionalmente dan mejor resultado que los que no lo hacen no debería sorprender a nadie que se haya dedicado algún tiempo a la publicidad. Sin embargo, sorprendentemente, sigo encontrando a ejecutivos empresariales que no creen ser influidos por factores emocionales cuando compran algo y que suelen dudar de que otros lo sean. Así pues, para esas personas racionales a ultranza, aquí van los duros datos.

El Institute of Practitioners in Advertising (IPA), con sede en el Reino Unido, guarda un banco de datos con 1.400 casos de campañas de publicidad exitosas presentadas al concurso para el premio IPA a la efectividad durante las tres últimas décadas. En un análisis de los datos del IPA se comparaba el aumento de rentabilidad de las campañas basadas principalmente en el atractivo emocional frente a las que usaban la información y la persuasión racionales. Las campañas con un contenido puramente emocional tuvieron un rendimiento el doble de bueno (un 31 por ciento frente a un 16 por ciento) que las que sólo tenían un contenido racional, y las que eran puramente emocionales tuvieron unos resultados algo mejores (31 por ciento frente a 26 por ciento) que las que mezclaban contenidos emocionales y racionales.

En su libro *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper*, Hamish Pringle y Peter Field atribuyen esta diferencia a la capacidad del cerebro para procesar la información emocional sin que medie un proceso cognitivo, además de que registra con más fuerza los estímulos emocionales³.

Pringle y Field observan que, aunque una campaña de marketing emocional puede ser más efectiva, crear anuncios que despierten las emociones del consumidor no es fácil. En comparación, basar una campaña en un «dato demoledor» (killer fact) (si una marca tiene esa ventaja) es comparativamente

sencillo. Es más, hay marcas que se han perjudicado a sí mismas cuando una campaña emocional no consiguió sintonizar con la realidad. Pringle y Field señalan que comprometerse con un enfoque de branding emocional debe estar «grabado en la estructura de la marca», lo cual exige un compromiso mayor así como comprender bien las motivaciones del consumidor. Citan el tema omnipresente de Nike, el «éxito en el deporte», como ejemplo de una marca que se centra en un impulsor emocional clave y construye su publicidad, sus patrocinios y todo lo demás en torno a él.

Pringle y Field observan que las marcas más pequeñas quizá no puedan seguir el mismo planteamiento de branding emocional que los líderes del mercado, pero tal vez puedan segmentarlo para encontrar un grupo de consumidores que respondan a un llamado diferente. Ben & Jerry's y Jones Soda, por ejemplo, no eran los principales protagonistas de sus mercados, pero ambos lograron el éxito apelando a segmentos más pequeños de consumidores.

Las entidades menores se enfrentan a retos adicionales. El reconocimiento de su nombre es, probablemente, mucho menor, y una campaña basada en la emoción puede confundir al consumidor que ni siquiera asocia la marca a su categoría de producto. Budweiser puede realizar anuncios divertidos y atrayentes con caballos y perros porque el público en general conoce sus productos y la mayoría también conoce la imaginería de su marca. Una empresa pequeña quizá tendría que adoptar el enfoque racional y emocional combinado, aunque sea ligeramente menos efectivo o, por lo menos, asegurarse de que sus anuncios basados en la emoción identifiquen claramente el producto.

Brainfluence para llevar: Póngase emotivo

Puede ser más difícil crear los anuncios basados en la emoción, pero las estadísticas dicen que vale la pena hacer el esfuerzo. Aunque se ha demostrado que los anuncios puramente emocionales rinden los mejores resultados, usar un planteamiento dual que incluya algunos hechos puede ser lo mejor para las marcas que no son muy conocidas.

SECCIÓN
Catorce

Brainfluence en la Red

Las primeras impresiones cuentan... ¡De verdad!

La máxima que dice que no hay que fiarse de las primeras impresiones puede aplicarse a las páginas web, pero es posible que los que visitan nuestra página no nos den la oportunidad de corregir una primera impresión negativa.

¿Cuánto cree que se necesita para que alguien decida si una página web es atractiva? ¿Unos segundos? ¿Hasta un minuto? Los investigadores de la Universidad Carleton se quedaron atónitos al descubrir que enseñar a los usuarios la imagen de una página web durante sólo 50 milisegundos — exactamente la veintava parte de un segundo— era suficiente para que decidieran si era atractiva o no¹.

Para evitar que descarte este dato como interesante, pero no realmente importante para la utilización de las páginas web en el mundo real, había otros resultados adicionales que remachaban la importancia de esa impresión instantánea:

1. La puntuación dada en 50 milisegundos por el atractivo visual se correspondía en gran medida con las puntuaciones dadas después de exposiciones mucho más largas.
2. Se descubrió que la puntuación por el atractivo visual se correspondía en gran medida con otras puntuaciones, tanto si la página web era aburrida como si era interesante, clara o confusa, etcétera.

El sesgo hacia la confirmación hace que la primera impresión permanezca

Los investigadores indican que hay un sesgo de confirmación en funcionamiento que amplifica la potencia de la primera impresión. Una vez que la mente humana forma una opinión, aceptamos sin resistencia cualquier nueva información que esté de acuerdo con ella, y descartamos o rechazamos cualquier información que la contradiga.

Las creencias arraigadas relacionadas con temas como la religión o la política son algunos de los ejemplos más poderosos del sesgo de confirmación. Pruebe a tener una discusión racional sobre política con alguien comprometido con un partido político y es probable que esa persona encuentre el medio de menospreciar o descartar cualquier hecho que esté en desacuerdo con lo que ella cree.

En esencia, parece que la opinión sobre una página web formada en milésimas de segundo predispone a los usuarios cuando continúan viendo la página. Si su impresión inicial fue buena, pasarán por alto los fallos que encuentren. Viceversa, si no les gustó la página a primera vista, será difícil que cambien esa impresión permaneciendo más tiempo en el sitio.

Los usuarios satisfechos siguen intentándolo

Don Norman, experto en factores humanos, llega a una conclusión parecida, aunque desde una perspectiva diferente. En su libro *Emotional Design*, habla de un estudio que muestra que los usuarios que están contentos con un diseño dado son más susceptibles de encontrarlo más fácil de usar. Considerando la psicología y neurociencia subyacentes, Norman propone que es más probable que un usuario en un estado mental positivo (convertido en positivo por un diseño agradable y emocionalmente satisfactorio) encuentre la manera de realizar la tarea. Es más fácil que un usuario negativo o frustrado repita la misma acción que no le dio resultado la primera vez. Es una estrategia que funciona sólo en ocasiones con productos físicos y que casi nunca tiene tanto éxito en los sitios web. Naturalmente, los fracasos adicionales causan más frustración y una mayor falta de éxito.

Brainfluence para llevar: Pruebe la primera impresión que causa su página web

Sería agradable pensar que existe una fórmula mágica para causar una gran primera impresión. Por desgracia, el estudio de 100 páginas web no consiguió desvelar ninguna característica constante de diseño que explicara las puntuaciones altas, aunque esas puntuaciones eran bastante constantes en toda la muestra de calificadoros.

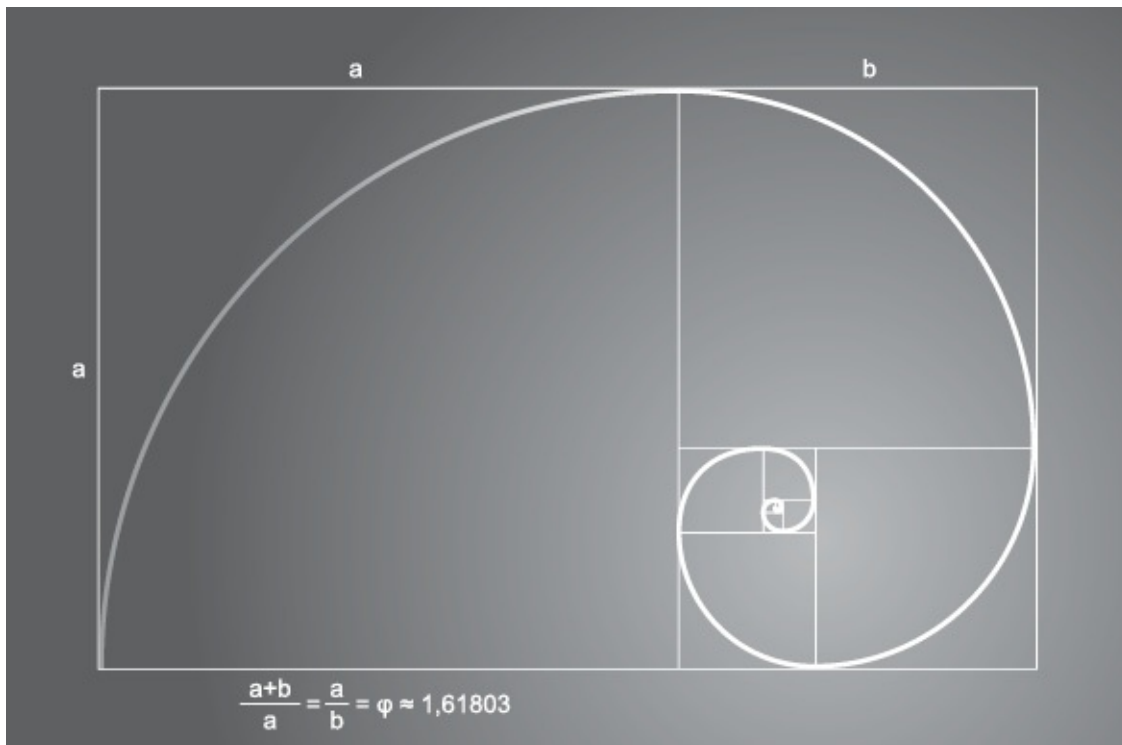
Naturalmente, un gran principio es usar buenos diseñadores y empoderarlos para que lo hagan lo mejor que puedan a fin de crear unas páginas atractivas y que al usuario le resulten fáciles de usar. Poner a prueba el diseño, o diseños alternativos, con posibles visitantes al sitio es el único medio para determinar realmente su atractivo visual entre el público objetivo.

Más allá de la página de inicio

Recuerde que muchos, si no todos, los que visitan su página web no empezarán en la página inicial. Quizás aterricen en otra página porque han tecleado sobre un anuncio pagado o una página de contenido que han encontrado en una búsqueda. Además de poner a prueba la página de inicio, controle también otras páginas de entrada típicas.

Haga que su página web sea de oro

¿Qué tienen en común los matemáticos, arquitectos, escultores, biólogos y diseñadores gráficos? Todos usan lo que quizá sea el número más interesante de las matemáticas: el número áureo, también llamado razón áurea y proporción áurea. Con un valor aproximado de 1,618 e ilustrado como un rectángulo en el siguiente gráfico, el número áureo tiene un papel destacado en las matemáticas, las ciencias y el arte.



Los matemáticos lo conocen como pi, la razón entre números pares en la secuencia de Fibonacci. Los biólogos lo encuentran en las proporciones de la concha del Nautilus y en las hojas. Arquitectos, pintores y escultores lo han

incorporado a sus obras porque parece conferirles un equilibrio agradable. La fachada del Partenón, considerado uno de los edificios con unas de las proporciones más perfectas de la historia, cumple con la razón áurea. La frecuencia con la que este número aparece en campos tan dispares puede parecernos sorprendente, incluso un poco espeluznante.

Los neurocientíficos están empezando a desentrañar, por lo menos en parte, el misterio usando los escáneres cerebrales con imágenes por resonancia magnética (IRMf). Investigadores italianos mostraron imágenes de esculturas a los sujetos sometidos a esos escáneres. Las esculturas originales obedecían a las proporciones clásicas definidas por el número áureo. Los sujetos, que habían sido seleccionados por su falta de conocimientos precisos de arte, también vieron imágenes de las mismas esculturas, modificadas para que no tuvieran la proporción áurea. Cuando veían las esculturas que seguían el número áureo, su cerebro se activaba con un modelo diferente; una parte del cerebro donde más actividad se observaba era la ínsula, una zona responsable de mediar en las emociones. Se determinó que esta reacción era la medida de la belleza objetiva, es decir, de la belleza no influida por el propio gusto del individuo².

Brainfluence para llevar: Use la proporción áurea

Es significativo que una respuesta positiva a unas formas específicamente proporcionadas esté grabada en nuestro cerebro. Esto no significa que todos los elementos de todas las páginas web o anuncios impresos deban tener una ratio entre ancho y alto de 1,618. En algunos casos, las desviaciones deliberadas pueden tener un mayor efecto. Después de todo, los anuncios no suelen estar pensados para ser obras de arte intemporales. El tema y el espacio disponible pueden imponer otras limitaciones dimensionales. No obstante, los diseñadores gráficos y los artistas comerciales deberían ser conscientes de la preferencia del cerebro por esta proporción y usarla cuando sea apropiado.

En particular, cuando sabemos que los visitantes se forman un juicio sobre el

atractivo visual de una página web en una pequeñísima fracción de segundo ([ver aquí](#)), apelar al innato sentido de la belleza del cerebro ayudará a dirigir ese proceso de decisión ultrarrápido.

La publicidad Rich Media* incrementa la participación

Durante años, las páginas de resultados de los motores de búsqueda (PRMB) consistían en diez vínculos destacados en azul, seguidos de algo de texto adicional y anuncios que también solían ser enlaces de texto. En los últimos años, sin embargo, hemos visto la introducción de resultados de una búsqueda universal que incluyen imágenes y vídeos. Detrás de este cambio en los motores de búsqueda, hay investigaciones de neuromarketing, y tienen repercusiones no sólo para Google y Bing, sino para todas las páginas web.

La unidad OTOinsights de One to One Interactive unió los campos dispares de la optimización en los motores de búsqueda (OMB) y el neuromarketing estudiando cómo se relacionaban los usuarios con las PRMB. Este estudio examinó los efectos de los resultados de una búsqueda universal (que incluyen imágenes y vídeos), comparados con las tradicionales PRMB con sólo texto³.

OTOinsights usó el seguimiento ocular, la monitorización biométrica y cuestionarios para calibrar las reacciones del usuario. Los resultados mostraron que las PRMB generales sí que atraían la atención de los usuarios y, de hecho, conseguían una mayor participación emocional.

Los resultados de los medios se situaban cerca de la parte alta de los resultados de la búsqueda y tendían a mantener la mirada del usuario centrada en la parte superior de la página. Los resultados de la búsqueda y los anuncios pagados que estaban más abajo en la página cosechaban menos atención cuando estaban presentes resultados universales. Además, globalmente, los usuarios se involucraban más en la página de búsqueda cuando estaban presentes los resultados universales.

Brainfluence para llevar: Añada y optimice otros medios

Este estudio tiene dos consecuencias para los desarrolladores y los propietarios de páginas web. En primer lugar, está claro que estos medios alternativos atraen a los buscadores y que crear unos medios optimizados y de marca es una herramienta clave para llegar a ellos. Ya no es suficiente confiar en una clasificación de las primeras diez palabras clave en los resultados de los textos. Estos medios pueden estar en su propia página o en portales especializados, como YouTube, pero tienen que reforzar su mensaje y llevar a los espectadores a la meta que desean. Lo ideal es que el contenido pueda aparecer en los resultados de imagen y vídeo, así como en los listados de textos.

La segunda consecuencia es más general. Si la gente se siente más involucrada emocionalmente en los resultados de una búsqueda que tengan vídeos e imágenes, es lógico pensar que participarán más en *nuestra* página web si están presentes los medios apropiados. Y, más allá de la participación del usuario, además habrá una posible ventaja en los *rankings*. La mayoría de expertos en optimización de motores de búsqueda (OMB) opinan que los portales y páginas que incorporan medios no de texto consiguen una fuerte subida en la clasificación del algoritmo de Google.

Si unimos la idea de que los medios *on-page* son un factor positivo para los *rankings* a lo descubierto por los estudios de OTOinsight, según los cuales los resultados globales son más atractivos y es más probable que consigan clics, está claro que ha llegado la hora de que tanto los expertos en OMB como los marketers empiecen a pensar fuera de la caja; es decir, fuera de la caja de texto.

* *Rich Media* es una forma de comunicación interactiva que incorpora animación, sonido, vídeo y/o interactividad. Puede ser utilizada por sí misma o en combinación con otras tecnologías. (N. de la T.)

Recompensa frente a reciprocidad

Muchos trabajamos con páginas web que dependen de la información que recogen del usuario; sitios de generación de contactos, de beneficencia, etcétera. Habitualmente, los operadores de estas páginas tienen un contenido útil para quienes las visitan y quieren usarlo para alentar a los visitantes a que cedan sus datos de contacto. Este valioso contenido se puede proporcionar bajo diversas formas: un libro blanco, un *podcast*, un *webinar* grabado o una sección de la página protegida con contraseña.

Podemos resumir la estrategia más utilizada como: «Obligar a los visitantes a entregar su información, antes de que nosotros les mostremos el material bueno». Pero en este planteamiento hay una trampa. Si cuenta con la ayuda de un experto en OMB, de inmediato objetará: «No puede poner sus mejores contenidos detrás de un formulario de registro; Google no lo indexará, ni siquiera establecerá enlaces con él, y su tráfico se vendrá abajo».

Las buenas noticias son que hay una estrategia que tendrá contentos tanto al experto en OMB como a la gente de los números.

La reciprocidad puede más que la recompensa

Exigir que un usuario nos dé sus datos de contacto antes de ver un buen contenido es una estrategia de *recompensa*: denos su información y le recompensaremos dejándole ver nuestro maravilloso material. A primera vista, es una estrategia atractiva; el cien por cien de los que usan el contenido habrán completado el formulario y la valiosa información debería ser un motivador poderoso para que los que nos visitan cumplan con los requisitos.

En realidad, la mayoría de usuarios enfrentados a un formulario *no lo completarán*. Si han llegado a la página buscando alguna información específica, es probable que cliquen en el botón de retroceso y vean si pueden conseguir unos datos parecidos en otra página, sin tener que molestarse en completar un formulario y sin correr el riesgo de recibir correos electrónicos o llamadas de teléfono no deseados. (Por supuesto, si todo el contenido valioso está protegido por un sistema de acceso, el número de visitas libres que llegan clicando en resultados de búsqueda orgánicos será, en cualquier caso, mucho menor).

Resulta que una estrategia de reciprocidad puede dar mejores resultados; dé a los visitantes la información que quieren y luego pídale sus datos. Los investigadores italianos descubrieron que el doble de visitas cedían sus datos de contacto si podían acceder primero a la información. Quizá sea ilógico, pero aunque esos visitantes no estaban obligados a completar el formulario, *doblaron* el índice de visitas que vieron, de entrada, el formulario obligatorio⁴.

No sólo para completar un formulario

Por supuesto, este planteamiento no es sólo para completar formularios. El principio psicológico de reciprocidad indica que los visitantes que son recompensados por adelantado son más susceptibles de comprar productos, hacer donaciones, etcétera. En su libro *Haz clic aquí - Neuro Web Design*, Susan Weinschenk aconseja poner una llamada a la acción inmediatamente después del contenido bueno.

Brainfluence para llevar: Ponga a prueba el enfoque de la reciprocidad

Si invoca la reciprocidad, estará trabajando con la manera en que el cerebro está programado y será más probable que consiga que sus visitas hagan lo que usted quiere. (Además, como beneficio añadido, a su experto en OMB le alegrará que

Google pueda ver también su contenido).

Como sucede con la mayoría de aspectos del diseño de páginas web, debería probar ambos planteamientos. Es posible que dependiendo del valor percibido del contenido, la simplicidad del formulario de inscripción y otros factores, el sistema de recompensa consiga más conversiones. Pero no dé por supuesto que la obvia «captación forzada de información» logre automáticamente más contactos que confiar en la buena voluntad de quien le visita; podría llevarse una sorpresa.

Explote la escasez sobre la marcha

Las páginas web de comercio electrónico tienen una gran oportunidad para explotar el efecto de escasez, sobre todo porque pueden proporcionar una información instantánea sobre los niveles del inventario y, de forma creíble, dejar que los consumidores sepan cuándo hay escasez de un producto.

Los comerciantes usan la escasez como parte de su llamada a la acción de modos diferentes. Amazon sabe unas cuantas cosas sobre el comercio electrónico, y advierte a los consumidores cuando las existencias se están agotando. Una exhortación típica que aparece como parte destacada de una descripción es: «Sólo quedan cuatro en existencia; haga ahora su pedido». Combinemos el efecto de escasez con, digamos, hacer el pedido con un clic y con un envío gratuito y tendremos una herramienta poderosa para que los visitantes cliquen el botón de «Añadir al carro».

Escasez de asientos

Los viajes son otro campo que parece favorecer la indecisión. Con frecuencia, hay una plétora de opciones de vuelo: fechas, horas, aeropuertos, conexiones y ciudades intermedias. A menudo, tengo abiertas múltiples ventanas de diferentes sitios de viajes, mientras trato, en cada caso, de encontrar la combinación perfecta de precio y conveniencia.

¿Una manera de hacer que la gente deje de titubear? Dígales que podrían perder su oportunidad de reservar un vuelo porque casi no quedan plazas. Expedia lo hace con una advertencia destacada: «Queda un billete a este precio», y más de una vez eso fue suficiente para hacer que yo siguiera adelante y

reservara el vuelo en aquel mismo momento.

Overstock.com. La tríada de la escasez

Quizás el uso más impresionante de la escasez que he visto es el que hace Overstock.com. Tiene un enfoque por capas, que le da al consumidor varios niveles de motivación por la escasez.

Primero, ofrece una advertencia bastante genérica de que las existencias de un producto se están agotando. No se mencionan cantidades, sino que es una alerta de «todo vendido»: «¡Alto riesgo de que se agote!» Puede ser bastante prosaico, pero Overstock va un paso más allá insertando una alerta en su página de resultados de la búsqueda que dice: «Casi agotado».

En una página con muchos productos, me parece que hay pocas dudas de que nuestra mirada se verá atraída por el artículo marcado. Pero, para completar la tríada de la escasez, a Overstock aún le queda una carta por jugar: conserva los productos agotados en la lista de resultados y los señala como «Agotado».

Hay quien pensaría que es una medida arriesgada: mostrar al consumidor un producto interesante, pero no disponible podría hacer que tratara de encontrarlo en algún otro sitio. También podría decidir no comprar nada si el atractivo producto estuviera agotado. Además, estos indicadores de «Agotado» añaden credibilidad a otras advertencias de escasez y añaden urgencia al proceso de compra.

Escasez diaria

El crecimiento explosivo de sitios de gangas diarios como Groupon se basan en parte en la escasez. Combinan ofertas de duración corta (lo típico son 24 horas) con límites a cuántas ofertas se venderán para alentar al consumidor a actuar de inmediato.

Recientemente, he estado recibiendo correos electrónicos con avisos de

rebajas de un vendedor de moda RueLaLa.com. También explota la escasez. Las ofertas de RueLaLa duran sólo 24 horas y, como Overstock, la mercancía agotada permanece en el portal, aunque al final de los listados y señalada como ya no disponible. Esta combinación crea urgencia en el proceso de hacer el pedido.

Brainfluence para llevar: Use la escasez y sea específico

El mejor medio de dar a entender que hay escasez de un modo creíble es ser específico. Si su tecnología se lo permite, dígame a quienes visitan la página web cuántos ejemplares le quedan. «Sólo quedan dos a este precio» es mucho mejor que «Oferta limitada». Si el volumen de su oferta es tal que su inventario cambia con frecuencia, un despliegue dinámico de la escasez sería incluso mejor. Creo que un mensaje realmente efectivo sería algo así: «¡Acabamos de vender otro! ¡Sólo queda uno!»

Esto quizá no dé resultado para cada portal de comercio electrónico, pero casi todos los portales pueden aumentar sus ventas usando por lo menos una variante del efecto escasez.

Diríjase a los baby boomers* con sencillez

Si su marketing va dirigido a los *baby boomers* y a las personas de más edad, una clave para la publicidad es que *sea sencilla*.

Aunque este suele ser un buen consejo para cualquier tipo de publicidad, los escáneres cerebrales muestran una diferencia enorme en la capacidad de los cerebros de más edad para eliminar la información molesta. Los estudios realizados por el doctor Adam Gazzaley mostraron que la diferencia en la eliminación en los cerebros más viejos respecto a los más jóvenes era el factor clave del declive de la formación de recuerdos en las personas de más edad.

Usando escáneres de IRMf para examinar cerebros de adultos más jóvenes y de más edad durante tareas memorísticas, Gazzaley descubrió que tanto unos como otros podían activar su cerebro eficazmente para construir recuerdos, pero los adultos de más edad obtenían peores resultados en la eliminación de información irrelevante. (Un estudio similar, usando EEG, todavía en proceso de verificación, indica que la diferencia en esa eliminación es debida a un declive de la velocidad de procesamiento neuronal⁵.)

El último estudio de Gazzaley muestra que el menor rendimiento de los cerebros más viejos cuando están expuestos a múltiples tareas es un fallo de conmutación; en esencia, cuando sufrían una distracción, los cerebros más viejos pasaban de realizar la tarea de memorización a procesar la interrupción, y era menos probable que el recuerdo quedara almacenado⁶.

Brainfluence para llevar: No lo complique

En *The Buying Brain*, A. K. Pradeep cita el estudio de Gazzaley y aconseja las siguientes tácticas a los marketers que aspiran a atraer a los *baby boomers* y a las personas de más edad:

- Haga que el mensaje sea obvio.
- Use un diseño despejado en el texto y las imágenes.
- Incluya algo de espacio en blanco alrededor del mensaje.
- Evite distracciones como pantallas en movimiento, sonidos y animaciones.

La simplicidad es uno de mis temas más constantes; un enfoque sencillo parece dar el mejor resultado en muchas situaciones, tanto si se trata de elegir un tipo de letra sencillo o de utilizar una garantía sencilla. Como regla general, recomiendo buscar la simplicidad. Incluso los cerebros más jóvenes lo harán mejor al procesar nuestro mensaje.

* Término usado para describir a los nacidos durante la explosión demográfica que se desató entre los años 1946 y 1964, y que ahora ya están jubilados o acercándose a la jubilación. (*N. de la T.*)

Use la imaginación del cliente

En un capítulo anterior, describía un estudio realizado por las profesoras Joann Peck y Suzanne Shu centrado en cómo tocar un objeto aumentaba el sentimiento de propiedad ([ver aquí](#)). Otro descubrimiento de aquel estudio tiene implicaciones para la venta *online*. Incluso cuando el consumidor no puede tocar un objeto, sigue siendo posible aumentar su sentimiento de propiedad usando lo que Peck y Shu llaman imágenes de propiedad.

Plantearon a los participantes en el estudio cuestiones como: «Imagine que se lleva el producto a casa. ¿Dónde lo guardaría? ¿Qué haría con él?» La sesión de imaginación sólo duraba unos 60 segundos. Aunque era cierto que las imágenes afectaron al sentimiento de propiedad, los datos aportaron una sorpresa mayor: incluso cuando no se tocaron los objetos, los participantes expuestos a una imaginación de propiedad acusaron su influencia de todos modos.

Peck y Shu concluyen: «Los detallistas *online* que puedan alentar las imágenes de propiedad en los posibles compradores podrían incrementar tanto la percepción de la propiedad como su valoración. En un entorno donde no se tocaron los objetos, la imaginación de la propiedad tenía mucho poder para aumentar tanto el sentimiento de propiedad como la cantidad que el consumidor estaba dispuesto a pagar».

Brainfluence para llevar: Ayude al consumidor a imaginar su propiedad

Si puede ayudar a sus clientes a imaginar que son dueños del producto, aumentarán sus probabilidades de hacer una venta. La cuestión, naturalmente, es

cómo hacerlo dentro de los confines de una página web o de una aplicación para móvil.

Una manera de hacerlo, sencilla y de bajo coste, sería hacer preguntas orientadoras dentro del texto del producto, tal como las investigadoras hicieron en persona. Por supuesto, a diferencia de la situación en la investigación en persona, tendrá poco control sobre el consumidor o sobre el tiempo que dedique a una actividad dada. Por añadidura, en una página web con muchos productos, dar instrucciones de visualización para cada uno podría parecer un tanto extraño.

Con todo, en algunas situaciones de comercio electrónico, el texto podría ser eficaz. Algunos expertos de marketing en Internet usan una página de captación para un único producto; una página larga llena de datos del producto, testimonios de compradores satisfechos, respuestas a objeciones corrientes, etcétera. Habitualmente, el consumidor que entra a fondo en la página está muy involucrado y podría estar abierto a las imágenes que sugieren propiedad.

Uno de los mejores ejemplos que he visto *online* está en TireRack.com, vendedor de neumáticos y ruedas de automóvil. El consumidor empieza el proceso de selección especificando la marca, el modelo y el año del coche. Entonces, el sitio muestra una selección de ruedas y neumáticos adecuados. Una vez que el consumidor ve, digamos, un conjunto de ruedas que le interesan, clicla en «Ver sobre el vehículo». Aparece una imagen del vehículo exacto, con un menú desplegable donde hay una lista de los colores del fabricante para ese modelo. El usuario selecciona el color correcto y ya está; el usuario ve su propio vehículo bellamente representado con las ruedas y neumáticos que acaba de elegir.

En algunas páginas, podría ser pertinente incluir un vídeo que, junto con la descripción de las características del producto, incluyera mensajes con imágenes de propiedad. Cada sitio es diferente, pero encontrar la manera de crear un sentido de propiedad aumentará la tasa de conversión y el total de ingresos.

Evite el «rincón de la muerte»

¿Cuál es el peor sitio para insertar nuestro logo, y dónde lo suelen poner los publicitarios en los anuncios impresos y de televisión y en el correo directo? La respuesta es la misma en todos los casos: en el rincón inferior derecho, una zona que Dan Hill⁷, experto en codificación facial, llama «el rincón de la muerte». Sus comentarios se derivan de un interesante estudio de seguimiento ocular realizado por Steve Outing y Laura Rule⁸.

En un artículo reciente, Hill dice que el rincón inferior derecho es el penúltimo lugar que miramos. Muchos quizá no lleguen tan lejos si están pasando rápidamente por la página o están enganchados al contenido que ven primero.

Pese a estos descubrimientos, según dice Hill, el rincón inferior derecho es, con mucho, el lugar más común para destacar la identidad de marca/logo en todo tipo de publicidad.

Brainfluence para llevar: Ponga su marca en un lugar destacado

Basándonos en el seguimiento ocular, ¿dónde *debería* situarse el logo o la identidad de marca para que los consumidores la vieran realmente? Hill dice que el mejor lugar es en la parte media inferior de la página o presentación. En ese punto, el espectador habrá conectado emocionalmente con la parte principal del anuncio y tendrá la oportunidad de asociar la marca con solucionar un problema o satisfacer sus necesidades como consumidor.

Los ordenadores como personas

¡Olvide el test de Turing! (Esta prueba, propuesta en 1950, era una medición de la inteligencia artificial que exigía que una máquina interactuara con una persona de un modo tan eficaz que esa persona no pudiera distinguirla de un ser humano). Pero no tiene que tratar de engañar a nadie; las investigaciones muestran que un sistema automatizado bien diseñado puede hacernos creer que estamos interactuando con una persona real, incluso cuando sabemos que no es así.

Entonces, ¿qué pueden hacer las empresas para que las interacciones por ordenador sean más «humanas»? Resulta que tendemos a tratar a los ordenadores como si fueran personas y que cambiar la interacción puede aumentar esa tendencia. Veamos algunas maneras de humanizar su automatización.

Entre en el mismo equipo

Es un hecho bien establecido que formamos alianzas con mucha rapidez y con muy pocos estímulos. Los estudios muestran que podemos establecer vínculos con los ordenadores de un modo muy parecido. Clifford Nass, profesor de la Universidad de Stanford, dividió arbitrariamente a los participantes en dos grupos. A la mitad les dijeron que estaban en el equipo azul y tenían que llevar una pulsera azul mientras trabajaban con un monitor con los bordes azules. La otra mitad usaba un monitor con los bordes verdes y les dijeron que eran personas azules que trabajaban con un ordenador verde.

Aunque no había ninguna diferencia en los detalles de la interacción humano-

ordenador entre los dos grupos, los participantes a los que les dijeron que estaban en un equipo calificaron a su ordenador como más inteligente y más útil. Además, trabajaron más duro, al parecer debido al «vínculo» formado con su ordenador⁹.

¿Puede encontrar algún terreno común con sus usuarios? ¿Tiene algunos datos individuales que le permitan, digamos, preparar a medida una interfaz para cada usuario? (Un ejemplo trivial: si sabe cuál es el equipo deportivo favorito de un usuario, podría embellecer la interfaz con los colores de ese equipo).

Nass defiende que podemos usar casi todo lo que las ciencias sociales han descubierto sobre las interacciones de persona a persona y aplicarlos a las personas y los ordenadores.

«¡Estoy de su parte!»

Uno de los personajes informáticos más vilipendiados de la historia de los PC era Clippy, de Microsoft, un clip animado que parecía disfrutar haciendo preguntas absurdas y repetitivas al usuario sobre lo que estaba haciendo con lo que, por lo general, era una intención vana de ayudar. Clippy era tan irritante que por toda la Red aparecieron páginas web de odio, grupos de fans y vídeos dirigidos contra él. Nass averiguó que toda esta emoción podía ser anulada fácilmente.

Él y su equipo recrearon un Clippy que hacía como si estuviera de parte del usuario, diciendo cosas como: «¡Esto me pone furioso! Díganosle a Microsoft lo malo que es su sistema de ayuda». Si un usuario escribía un correo electrónico quejándose, Clippy lo alentaba diciendo: «¡Venga ya! Puedes ser más duro que eso. ¡Dales su merecido!»

Estos cambios hicieron que los que odiaban a Clippy pasaran a quererlo. A todos los usuarios que participaron en la prueba les gustaba Clippy; uno de ellos exclamó: «¡Es un gran apoyo!»

¿Tiene una función para recoger las reacciones? Igual que hizo Clippy 2.0, sitúe la interfaz para que esté de parte del usuario, no de la suya. (Los buenos

vendedores humanos saben que esto da resultado. Cuando hay problemas con un pedido, se posicionan como abogados del cliente, en lugar de como apólogos de la empresa).

Especializado = Inteligente

Pensamos que los mecanismos que se especializan son más sabios. Nass averiguó que la gente daba una puntuación más alta a los programas de noticias de televisión, según múltiples criterios, cuando creían que la emisora que veían sólo programaba noticias.

Convertir la interfaz del ordenador en «experta» aumentará su credibilidad. Confiaremos más en un «Business Laptop Configuration Wizard» (Hechicero de la configuración de un portátil de negocios) que en un «Formulario de pedido».

Brainfluence para llevar: ¡No es un ordenador, es una persona!

Si va a estructurar una interacción humano-ordenador, dé por sentado que la gente pensará en el ordenador como en una persona. Esto significa incorporar la estrategia social correcta: imagine que está tratando de enseñar a un empleado nuevo (y un poco corto) a interactuar emocionalmente con el cliente e incorpore esa lógica en el sistema automatizado.

Los tres planteamientos esbozados mejorarán de forma radical, sea por separado o en combinación, lo que sus clientes sienten sobre sus procesos automatizados.

Epílogo

¿Y ahora qué?

Me apasiona el futuro del marketing, la publicidad y el branding. Sin perder el arte de estas disciplinas, estamos en el umbral de añadir la ciencia que ahora falta.

Todos los involucrados en marketing han visto malas decisiones que tuvieron como consecuencia productos fracasados y campañas ineficaces. Algunas eran previsibles, como un tren que avanza traqueteando hacia un puente derrumbado. Otras les parecían prometedoras a todos los implicados, pero luego fueron rechazadas por clientes al parecer caprichosos. Se despilfarraron recursos, se hicieron descarrilar carreras y, en algunos casos, las propias empresas se fueron a pique.

Las técnicas de neuromarketing no son ninguna panacea que evite los fracasos en marketing, pero en algunos casos pueden identificar productos problemáticos y anuncios ineficaces antes de ser lanzados gastando muchísimo dinero. Lo más importante es, quizá, que pueden proporcionar un apoyo objetivo a los marketers que comprenden de verdad al consumidor, pero que no son quienes toman la decisión final.

Aunque espero que los estudios de neuromarketing que usan el análisis y la biométrica del cerebro sean cada vez más asequibles, no todos los proyectos podrán justificar ese tipo de planteamiento. No obstante, incluso en esos casos, los estudios de la conducta y los trabajos más generales en neurociencia y neuroeconomía pueden servir de base a las decisiones de marketing.

De eso trata este libro: si sabe cómo funciona el cerebro, tendrá mejores productos y un marketing mejor. ¡Y lo mejor está por venir!

Notas

Capítulo 1

1. Gerald Zaltman, *Cómo piensan los consumidores*, Empresa Activa, Barcelona, 2004.
2. A. K. Pradeep, *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*, John Wiley & Sons, Hoboken (Nueva Jersey), 2010, pág. 4.
3. «Incognito: Evidence Mounts That Brains Decide Before Their Owners Know About It», *The Economist* 390, n° 8627, 18 abril 2009, págs. 86-87. http://www.economist.com/node/13489722?story_id=13489722.

Sección 1. Brainfluence en productos y precios

1. Brian Knutson, et al., «Neural Predictors of Purchases», *Neuron* 53, n° 1, 4 enero 2007, págs. 147-156, <http://www.neuron.org/content/article/abstract?uid=PIIS08966376009044>.
2. Richard Thaler, «Transaction Utility Theory», *Advances in Consumer Research* 10, 1983, págs. 229-232.
3. Lisa Scherzer, «Professor: Pain, Not Logic, Dictates Spending», *SmartMoney*, 22 marzo 2007, <http://www.smartmoney.com/invest/markets/professor-pain-not-logic-dictates-spending-209087/>.
4. Sybil S. Yang, Sheryl E. Kimes y Mauro M. Sessarfego, «\$ or Dollars: Effects of Menu-price Formats on Restaurant Checks», *Cornell Hospitality Reports* 9, n° 8, The Center for Hospitality Research, Cornell University School of Hotel Administration,

<http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15048.html>.

5. Dan Ariely, *Las trampas del deseo*, Ariel, Barcelona, 2008.
6. Lisa Trei, «Price Changes Way People Experience Wine», *Stanford News Service*, 16 enero 2008, <http://news.stanford.edu/news/2008/january16/wine-011608.html>.
7. Benedict Carey, «More Expensive Placebos Bring More Relief», *The New York Times*, 5 marzo 2008, [http://www-nytimes.com/2008/03/05/health/research/05placebo.html](http://www.nytimes.com/2008/03/05/health/research/05placebo.html).
8. Wray Herbert, «Why Things Cost \$19.95», *Scientific American Mind* 19, n° 2, abril 2008, http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=why-thin,gs-cost-1995&ec=su_1995.
9. Ibid.
10. Ariely, *Las trampas del deseo*.
11. Universidad de Minnesota, «Inside the Consumer Mind: U of M Brain Scans Reveal Choice Mechanism», boletín informativo, 11 diciembre 2008, http://www.eurakalert.org/pub_releases/2008-12/uom.itc121108.php.
12. Barbara Buell, «The Limits of One-to-One Marketing», *Stanford Business* 68, n° 4, agosto 2000, http://www.gsv.stanford.edu/community/bmag/sbsm0008/faculty_research_ml
13. Itamar Simonson, «The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences», *Journal of Retailing* 75, n° 3, otoño 1999, págs. 347-370, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435999000123>.
14. Sheena S. Iyengar y Mark R. Lepper, «When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?», *Journal of Personality and Social Psychology* 79, n° 6, diciembre 2000, págs. 995-1006, <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0022-3514.79.6.995>
15. Randy Dotinga, «Choices Sap Your Stamina, Self Control», *The Washington Post*, 18 abril 2008, <http://www.washingtonpost.com/wp.dyn/content/article/2008/04/18/AR20080>.
16. Ned Augenblick y Scott Nicholson, «Choice Fatigue: The Effect of Making

Previous Choices on Decision Making in a Voting Context», Haas School of Business, Universidad de California, Berkeley, febrero 2011, págs. 1-29, http://faculty.haas.berkeley.edu/ned/Choice_Fatigue.pdf.

17. Marina Strauss, «In Store Aisles, Less Is More but Customers Can Still Be Particular», *Globe and Mail*, 18 mayo 2010, <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/in-store-aisles-less-is-more-but-customers-can-still-be-particular/article1573518>.

Sección 2: Brainfluence sensorial

1. Laird, D., «What can you do with your nose?», *Scientific Monthly*, 41, 1935, págs. 126-130.
2. «Clubbers Can Smell a Good Night's Sleep», *Science Daily*, 17 mayo 2011, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/05/110517105141.htm>.
3. Kate Fox, «The Smell Report», Social Issues Research Centre, <http://www.sirc.org/publik/smell.pdf>.
4. Nicholas Bakalar, «Varying Sweat Scents Are Noted by Women», *The New York Times*, 16 febrero 2009, <http://www.nytimes.com/2009/02/17/health/17swea.html>.
5. «N. Y. grocery turns to scent marketing», [CBSNews.com](http://www.cbsnews.com). 13 agosto 2011, CBS News, 18 julio 2011, www.cbsnews.com/stories/2011/07/18/earlyshow/main20080320.shtml.
6. *Neuromarketing*: «Sensory Marketing to Jolt Espresso Sales», en *Neuromarketing*, blog de Roger Dooley, 1 noviembre 2007, <http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/espresso-sensory-selling.htm>.
7. Adrian C. North, David J. Hargreaves y Jennifer Mckendrick, «Music and On-hold Waiting Time», *British Journal of Psychology* 90, nº 1, febrero 1999, págs. 161-164, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/000712699161215/abstract>;
Adrian C. North y David J. Hargreaves, «The Effects of Musical Complexity

- and Silence on Waiting Time», *Environment and Behavior* 31, nº 1, enero 1999, págs. 136-149, <http://eab.sagepub.com/content/31/1/136>.
8. Susan Hallam y John Price, «Can the Use of Background Music Improve the Behavior and Academic Performance of Children with Emotional and Behavioural Difficulties?», *British Journal of Special Education* 25, nº 2, junio 1998, págs. 88-91, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8527.t01-1-00063/abstract>.
 9. Adrian C. North y David J. Hargreaves, «The Effects of Music on Atmosphere in a Bank and a Bar», *Journal of Applied Social Psychology* 30, nº 7, junio 2000, págs. 1504-1522, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02533.x/abstract>.
 10. John Medina, *Exprime tus neuronas*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.
 11. Reuters, «Candidate Secretly Sniffs Out Voters», 13 diciembre 2007, <http://uk.reuters.com/article/2007/12/13/oukoe-uk-korea-election-perfume-idUKSEO1534820071213?feedType=RSS&feedName=oddlyEnoughNews>.
 12. *Journal of Consumer Research*, «Does Scent Enhance Product Memories?», boletín informativo, 14 diciembre 2009, <https://www.jcr-admin.org/files/pressreleases/121409105836Krishnarelease.pdf>.
 13. «Early Scents Really Do Get ‘Etched’ in the Brain», *ScienceDaily*, 6 noviembre 2009, <http://www.sciencedaily.com/releases/2009/11/091105132448.htm>.
 14. Ideair, «Sell Better with Scents», <http://www.ideair.fi/sales.html>.
 15. Pradeep, *The Buying Brain*.

Sección 3: Brainfluence y branding

1. Radiological Society of North America, «MRI Shows Brains Respond Better to Name Brands», boletín informativo, 28 noviembre 2006, http://www.eurekalert.org/pub_releases/2006-11/rson-msb112106.php.
2. Edwin Colyer, «The Science of Branding», *BrandChannel*, 15 marzo 2004,

http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=20.1.

3. Norman Doidge, *El cerebro se cambia a sí mismo*, Aguilar, Madrid, 2008.
4. Shaoni Bjattacharya, «How Brands Get Wired into the Brain», *NewScientist*, 4 enero 2006, <http://www.newscientist.com/article/dn8535>.
5. Heath, R., «The Low Involvement Processing Theory», *Admap* 34, marzo 1999, págs. 14-17.
6. Jeremy Hsu, «TV Ads Grab Attention in Fast Forward», *Live Science*. 2 octubre 2008, <http://www.livescience.com/2931-tv-ads-grab-attention-fast.html>.
7. Benedict Carey, «Blind, Yet Seeing: The Brain's Subconscious Visual Sense», *The New York Times*, 22 diciembre 2008. <http://www.nytimes.com/2008/12/23/health/23blin.html?r=2>.
8. Robert B. Zajonc, «Attitudinal Effects of Mere Exposure», *Journal of Personality and Social Psychology* 9, nº 2, pt. 2, junio 1968, págs. 1-27, <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/h0025848>.
9. Kate Newlin, *Passion Brands: Why Some Brands Are Just Gotta Have, Drive All Night For, Tell All Your Friends About*, Prometheus Books, Amherst (Nueva York), 2009.
10. Alex Riley y Adam Boome, «Superbrands' Success Fuelled by Sex, Religion and Gossip», *BBC News*, 16 mayo 2011, <http://www.bbc.co.uk/news/business-13416598>.
11. Henri Tajfel et al., «Social Categorization and Intergroup Behaviour», *European Journal of Social Psychology* 1, nº 2, abril-junio 1971, págs. 149-178, http://sozpsy.sowi.uni-mannheim.de/intranet/php/lecture/files/tajfel_Billig_Bundy-flament_1971_EJSP.pdf.
12. *Blog de Seth Godin*, «Tribe Management», en *Seth Godin's Blog*, 30 enero 2008, http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/01/tribal-manageme.html.
13. «Why Some Americans Believe Obama Is a Muslim», *ScienceDaily*, 31 agosto 2010,

<http://www.sciencedaily.com/releases/2010/08/1008311002828.htm>

Sección 4: Brainfluence en letra impresa

1. «Using Neuroscience to Understand the Role of Direct Mail», Millward Brown Case Study, 2009, <http://www.millwardbrown.com/Insights/CaseStudies/NeuroscienceDirectMail>
2. *Journal of Consumer Research*, «Faking It: Can Ads Create False Memories About Products?», boletín informativo, 9 mayo 2011, http://www.jcr-admin.org/files/press-releases/050811130432_Rajagopalrelease.pdf.
3. Joshua M. Acherman, Christopher C. Nocera y John A. Bargh, «Incidental Taptic Sensations Influence Social Judgements and Decisions», *Science* 328, nº 5986, 25 junio 2010, págs. 1712-1715, <http://www.sciencemag.org/content/328/5986/1712>.
4. Hyunjin Song y Norbert Schwarz, «If It's Hard to Read, It's Hard to Do: Processing Fluency Affects Effort Prediction and Motivation», *Psychological Science* 19, nº 10, octubre 2008, págs. 986-988, http://sitemaker.umich.edu/norbert.schwarz/files/08_ps_song_schwarz_effo
5. Ibid.
6. Connor Diemand-Yauman, Daniel M. Oppenheimer y Erikka B. Vaughan, «Fortune Favors the Bold (and the Italicized): Effects of Disfluency on Educational Outcomes», *Cognition* 118, nº 1, enero 2011, págs. 111-115, http://web.princeton.edu/sites/opplab/papers/Diemand-Yauman_Oppenheimer_2010.pdf.

Sección 5: Brainfluence en imágenes

1. Morten L. Kringelbach et al., «A Specific and Rapid Neural Signature for Parental Instinct», *Plos One*, 27 febrero 2008, <http://www.plosone.org/article/info:doi%2F10.1371%2Fjournal.pome.000166>.

2. *Usable World*: «You Look Where They Look», en *UsableWorld*, blog de James Breeze, 16 marzo 2009, <http://usableworld.com.au/2009/03/16/you-look-where-they-look/>.
3. Marianne Bertrand et al., «What's Psychology Worth? A field Experiment in the Consumer Credit Market», estudio realizado en Princeton, 31 octubre 2005, http://www.princeton.edu/rpds/papers/pdfs/Shafir_2006Wgats%20Psych%20V
4. Brian Alexander, «Science Proves That Bikinis Turn Men into Boobs», MSNBC, 20 junio 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/25197962/>.
5. Ibid.
6. David Eagleman, *Incógnito: las vidas secretas del cerebro*, Anagrama, Barcelona, 2014.
7. Radiological Society of North America, «Patient Photos Spur Radiologist Empathy and Eye for Detail», boletín informativo, 2 diciembre 2008, http://www.rsna.org/media/pressreleases/pr_target.cfm?ID=389.

Sección 6: Brainfluence en la fidelidad y la confianza

1. Hal Ersner-Hershfield et al., «Company, Country, Connections: Counterfactual Origins Increase Organizational Commitment, Patriotism and Social Investment», *Psychological Science* 21, nº 10, octubre 2010, págs. 1479-1486, [http://www.kellogg.northwestern.edu/?sc_itemid=\(CFCFA812-F244-4E6E-BE1C-387FF7E5A04C\)](http://www.kellogg.northwestern.edu/?sc_itemid=(CFCFA812-F244-4E6E-BE1C-387FF7E5A04C)).
2. Minkyung Koo et al., «It's a Wonderful Life: Mentally Subtracting Positive Events Improves People's Affective States, Contrary to Their Affective Forecast», *Journal of Personality and Social Psychology* 95, nº 5, noviembre 2008, págs. 1217-1224, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2746912/>.
3. Jochen Wirtz, Anna S. Mattila y May Oo Lwin, «How Effective Are Loyalty

- Reward Programs in Driving Share of Wallet?», *Journal of Service Research* 9, n° 4, mayo 2007, págs. 337-334.
http://www.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/14_Wirtz.pdf.
4. Stijn M. J. Van Osselaer, Joseph W. Alba y Puneet Manchanda, «Irrelevant Information and Mediated Intertemporal Choice», *Journal of Consumer Psychology* 14, n° 3, junio 2004, págs. 257-270, http://www-personal.umich.edu/~pmanchan/Published_files/Van-osselaer_Alba_Manchanda_JCP_2004.pdf.
 5. Ran Kivetz, Oleg Urminsky y Yuhuang Zheng, «The Goal-Gradient Hypothesis Resurrected: Purchase Acceleration, Illusionary Goal Progress, and Customer Retention», *Journal of Marketing Research* 43, febrero 2006, págs. 39-58, http://www.columbia.edu/~rk566/research/Goal-Gradient_Illusionary_Goal_Progress.pdf.
 6. Ori Brafman y Rom Brafman, *El impulso irracional*, Espasa, Barcelona, 2009.
 7. Malcolm Gladwell, *Blink: el poder de pensar sin pensar*, Taurus, Madrid, 2005.
 8. Fuan Li y Paul W. Miniard, «On the Potential for Advertising to Facilitate Trust in the Advertised Brand», *Journal of Advertising* 35, n° 4, invierno 2006, págs. 101-112, <http://mesharpe.metapress.com/app/home/contributions.asp?referrer=parent&backto=issue,8,12;journal,18,33;linkingpublicationresults,1:110658,1>.
 9. *The Moral Molecule*; «How to Run a Con», en *The Moral Molecule*, blog de Paul J. Zak, 13 noviembre 2008, <http://www.psychologytoday.com/blog/the-moral-molecule/200811/how-run-con>.

Sección 7: Brainfluence en persona

1. Kay-Yut Chen y Marina Krakovsky, *Secrets of the Moneylab: How Behavioral Economics Can Improve Your Business*, Portfolio Penguin, Nueva York, 2010.

2. C. H. Loch y Y. Wu, «Social Preferences and Supply Chain Performance: An Experimental Study», *Management Science* 54, nº 11, 2008, págs. 1835-1849.
3. Richard Alleyne, «Handshake Key to Landing a Job, Scientist Claim», *The Telegraph*, 26 septiembre 2008, <http://www.telegraph.co.uk/news/3085731/Handshake-key-to-landing-a-job-scientists-claim.html>.
4. Paul J. Zak, «The Power of a Handshake: How Touch Sustains Personal and Business Relationships», *HuffPost Business*, 29 septiembre 2008, http://www.huffingtonpost.com/paul-j-zak/the-power-of-a-handshake_b_129441.html.
5. Columbia Business School, «A Touch of Risk», *Ideas@work*, 26 marzo 2010, <http://www4.gsb.columbia.edu/ideasatwork/feature/7211685/A+Touch+of+Ri>
6. «Need Something? Talk To My Right Ear», *ScienceDaily*, 23 junio 2009, <http://www.sciencedaily.com/releases/2009/06/090623090705.htm>.
7. Piotr Winkielman y Kent C. Berridge, «Unconscious Emotion», *Current Directions in Psychological Science* 13, nº 3, junio 2004, págs. 120-123, http://psy2.ucsd.edu/~pwinkiel/winkielman-berridgeUnconscious_Emotion_CDIPS-2004.pdf.
8. Peter Aldhous, «Humans Prefer Cockiness to Expertise», *New Scientist* 202, nº 2711, 3 junio 2009, pág. 15, <http://www.newscientist.com/article/mg20227115.500-humans-prefer-cockiness-to-expertise.html>.
9. Ker Than, «Scientists Say Everyone Can Read Minds», *Live Science*, 27 abril 2005, <http://www.livescience.com/200-scientists-read-minds.html>.
10. Robert Cialdini, Noah Goldstein y Steve Martin, *¡Sí!*, Lid Editorial, Madrid, 2008.
11. Ibid.
12. Nicole Branan, «Ability to Guess Others' Thoughts Tied to Language Proficiency», *Scientific American Mind* 20, nº 6, noviembre 2009, pág. 8, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=language-skills-and-reading-minds>.

13. John Tierney. «Heart-Warming News on Hot Coffee», *The New York Times*, 23 octubre 2008, <http://tierneylab.blogs.nytimes.com/.2008/10/23/heart-warming-news-on-coffee/>.
14. «Caffeine Boosts Brain's Short-Term Memory Function», *Daily News Central*, 1 diciembre 2005, <http://health.dailynewscentral.com/content/view/0001975/62/>.
15. University of Miami School of Business Administration, «School of Business Research Shows One Tiny Chocolate May Cause Overindulgent Eating & Shopping», boletín informativo, 10 febrero 2009, <http://www.bus.miami.edu/news-and-media/recent-news/truffles-research.html>.
16. Stephen L. Macknik, Susana Martinez-Conde y Sandra Blakeslee, *Los engaños de la mente: cómo los trucos de magia desvelan el funcionamiento del cerebro*, Destino, Barcelona, 2012.
17. Joshua M. Ackerman, Christopher C. Nocera y John A. Bargh, «Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgements and Decisions», *Science* 328, nº 5986, 25 junio 2010, págs. 1712-1715, <http://www.sciencemag.org/content/328/5986/1712>.

Sección 8: Brainfluence por una causa

1. Robert Cialdini, Noah Goldstein y Steve Martin, *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Free Press, Nueva York, 2008. (¡Sí!)
2. Lawrence J. Sanna et al., «Rising Up to Higher Virtues: Experiencing Elevated Physical Height Uplifts Prosocial Actions», *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 2011, págs. 472-476, <http://www-personal.umich.edu/~ljsanna/ljs11jesp.pdf>.
3. Hannah Devlin, «Want to keep your wallet? Carry a baby picture», *The Times*, 11 julio 2009, <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/science/article6681923.ece>.
4. Armin Falk, «Charitable Giving as a Gift Exchange: Evidence from a Field

- Experiment», Institute of the Study of Labor, ponencia 1148, mayo 2004, <http://ftp.iza.org/dp1148.pdf>.
5. Clive Thompson, «Clive Thompson Explains Why We Can Count on Geeks to Rescue the Earth», *Wired Magazine*, 21 agosto 2007, http://www.wired.com/techbiz/people/magazine/15-09/st_thompson.
 6. Aaron C. Kay, S. Christian Wheeler, John A. Bargh y Lee Ross, «Material Priming: The Influence of Mundane Physical Objects on Situational Construal and Competitive Behavioral Choice», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95, número 1, 2004, págs. 83-96.
 7. David Rivers, «How to Win More Sales: 5 Lessons I Learned From the Best Selling Girl Scout in America», *Success*, 23 diciembre 2008, <http://www.successmagazine.com/article/print?articleId=509>.

Sección 9: Brainfluence en los textos publicitarios

1. «Tales of the Unexpected: How the Brain Detects Novelty», *Medical News Today*, 30 noviembre 2006, <http://www.medicalnewstoday.com/releases/57648.php>.
2. «Scientists Watch as Listener's Brain Predicts Speaker's Words», *Science Daily*, 15 septiembre 2008, <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/09/080911140815.htm>.
3. Steve Mirsky, «Listener Anticipates Speaker's Word Choice», *Scientific American*, audio *podcast*, 12 septiembre 2008, <http://www.scientificamerican.com/podcast/episode.cfm?id=56B932C3-0722-2562-5F1275228E5F3714>.
4. http://moya.bus.miami.edu/jularan/Papers/PE_LaranDaltonAndrade_JCR.pdf?
5. Armen Hareyan, «Reading Shakespeare May Have Dramatic Effect on Human Brain», *EmaxHealth*, 30 enero 2007, <http://www.emaxhealth.com/7/9254.html>.

6. Caglar Irmak, Beth Vallen y Stefanie Rosen Robinson, «The Impact of Product Name on Dieters' and Nondieter's Food Evaluations and Consumption», *Journal of Consumer Research*, 12 abril 2011, <http://www.jstor.org/stable/10.1086/660044>.
7. Jason Zweig, *Your Money and Your Brain: How the New Science of Neuroeconomics Can Help Make You Rich*, Simon and Schuster, Nueva York, 2007.
8. Roger Highfield, «'Sense of Adventure' Makes Us Marketing Targets», *The Telegraph*, 25 junio 2008, <http://www.telegraph.co.uk/science/science-news/3345444/Sense-of-adventure-makes-us-marketing-targets.html>.
9. Sarah Kershaw, «Using Menu Psychology to Entice Diners», *The New York Times*, 22 diciembre 2009, <http://www.nytimes.com/2009/12/23/dining/23menus.html>.
10. *We're Only Human; The Narrative in the Neurons*, en *We're Only Human*, blog de Wray Herbert, 14 julio 2009, <http://www.psychologicalscience.org/onlyhuman/2009/07/narrative-in-neurons.cfm>.
11. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert y Uri Hasson, «Speaker-Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication», *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 107, nº 32, 10 agosto 2010, págs. 14425-14430, <http://www.pnas.org/content/107/32/14425.full.pdf+html?sid=af1e1664-a040-42d0-9f79-bf44eedbc1af>.
12. Christopher Chabris y Daniel Simons, *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*, Crown, Nueva York, 2010.
13. «Parisian Love», vídeo en YouTube, 00:52, subido por SearchStories, 19 noviembre 2009, <http://www.youtube.com/watch?v=nnsSUqgkDwU>.
14. Universidad Estatal de Michigan, «MSU Profs Rate Google Ad Top Super Bowl Commercial», boletín informativo, 7 febrero 2010, <http://news.msu.edu/story/7416>.
15. *Neuromarketing*, «Super Bowl 2010 Ad Winners», en *Neuromarketing*, blog de Roger Dooley, 24 febrero 2010,

<http://www.neurosciencemarketing.com/blog/articles/super-bowl-2010-ad-winners.htm>.

Sección 10: Brainfluence del consumidor

1. S. Alexander Haslam, «I Think, Therefore I Err», *Scientific American Mind* 18, n° 2, abril 2007, págs. 16.17, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=i-think-therefore-i-err>.
2. «Sleep on It, Decision-Makers Told», BBC News, 17 febrero 2006, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/4724316.stm>
3. Irving Biederman y Edward Vessel, «Perceptual Pleasure and the Brain», *American Scientist* 94, n° 3, mayo-junio 2006, pág. 247, <http://condition.org/as65-6.htm>.
4. Sarah Jane Gilbert, «Understanding the ‘Want’ vs. ‘Should’ Decision», Harvard Business School, 16 julio 2007, <http://hbswk.hbs.edu/item/5693.html>.
5. Todd Rogers, Katherine L. Milkman y Max H. Bazerman, «I’ll Have the Ice Cream Soon and the Vegetables Later: Decreasing Impatience Over Time in Online Grocery Orders», Harvard Business School, 15 mayo 2007, <http://www.hbs.edu/research/pdf/07-078.pdf>.
6. Scott I. Rick, Cynthia E. Cryder y George Loewenstein, «Tightwads and Spendrifts», Knowledge@Wharton, 1 septiembre 2007, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/paperes/1342.pdf>.
7. Jason Zweig, «Your money and your brain», CNNMoney, 23 agosto 2007, <http://money.cnn.com/2007/08/14/pf/zweig.moneymag?postversion=2007082313>.
8. Gordon T. Anderson, «Pepsi’s Billion-Dollar Monkey», CNNMoney, 2 mayo 2003, http://money.cnn.com/2003/04/09/news/companies/pepsi_billion_game/index.
9. Sharon Begley, «A, My Name is Alice: Moniker Madness», *Newsweek*, 7

noviembre 2007, <http://www.newsweek.com/blogs/lab-notes/2007/11/07/a-my-name-is-alice-moniker-madness.html>.

10. Brett W. Pelham, Matthew C. Mirenberg y John T. Jones, «Why Susie Sells Seashells by the Sheashore: Implicit Egotism and Major Life Decisions», *Journal of Personality and Social Psychology* 82, nº 4, 2002, págs. 469-487, http://www.stat.columbia.edu/-gelman/stuff_for_blog/susie.pdf.
11. Jogn F. Finch y Robert B. Cialdini, «Another Indirect Tactic of (Self-) Image Management», *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, nº 2, junio 1989, págs. 222-232, <http://psp.sagepub.com/content/15/2/222.abstract>.
12. Lisa Trei, «Price Changes Way People Experience Wine», *Stanford News Service*, 16 enero 2008, <http://news.stanford.edu/news/2008/january16/wine-011608.html>.
13. Universidad Cornell, «Fine as North Dakota Wine», boletín informativo, 6 agosto 2007, http://www.eurekalert.org/pub_releases/2007-08/cfn-fan080607.php.
14. Paul McDougall, «Microsoft Dupes Windows Vista Haters with ‘Mojave Experiment’», *Information Week*, 29 julio 2008, <http://www.informationweek.com/news/windows/operatingsystems/20980045>
15. Susan Ager, «A dime can make a difference», *Baltimore Sun*, 22 agosto 1999, http://articles.baltimoresun.com/1999-08-22/news/9908240363_1_schwarz-dime-life.

Sección 11: Brainfluence y género

1. Ronald Kotulak, «Hormones Wire Men’s, Women’s Brains Differently», *Baltimore Sun*, 19 mayo 2006, http://articles.baltimoresun.com/2006-05-19/news/0605190009_1_hormones-female-or-male-puberty.
2. «Blatant Benevolence and Conspicuous Consumption», *The Economist* 384, nº 8540, 4 agosto 2007, págs. 67-68, http://www.economist.com/node/9581656?story_id=9581656.

3. Wendy Leopold, «Gender Differences in Languages Appear Biological», Universidad Northwestern, 11 marzo 2008, <http://www.northwestern.edu/newscenter/stories/2008/03/burmangender.html>.
4. Douglas D. Burman, Tali Bitan y James R. Booth, «Sex Differences in Neural Processing of Language Among Children», *Neuropsychologia* 46, n° 5, 2008, págs. 1349-1362, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0028393207004460>.
5. Marion Luna Brem, *Women Make the Best Salesmen: Isn't It Time You Started Using their Secrets?*, Doubleday, Nueva York, 2004.
6. Margo Wilson y Martin Daly, «Do Pretty Women Inspire Men to Discount the Future?», *Proceedings of the Royal Society*, 271, Suplem. 4, mayo 2004, págs. S177-S179, http://rspb.royalsocietypublishing.org/content/271/Suppl_4/S177.full.pdf.
7. Lei Chang, Hui Jing Lu, Hongli Li y Tong Li, *Pers Soc Psychol Bull*, Julio 2011, vol. 37, 7, págs. 976-984, primera edición 23 marzo 2011.

Sección 12: Brainfluence del comprador

1. Laura Brinn, «When Cookies Catch the Cooties», *Duke Today*, 30 abril 2007, <http://today.duke.edu/2007/04/cooties/html>.
2. «The Retail Consumer Report: Bring Back Unhappy Customers via Social Media», *Right Now*, 2011, págs. 1-6, <http://www.rightnow.com/files/Retail-Consumer-Report.pdf>.
3. Joann Peck y Suzanne B. Shu, «The Effect of Mere Touch on Perceived Ownership», *Journal of Consumer Research*, octubre 2009.
4. Elliot Aronson y Judson Mills, «The Effect of Severity of Initiation on Liking for a Group», http://faculty.uncsfu.edu/tvancantfort/Syllabi/Gresearch/Readings/A_Aronson.

Sección 13: Brainfluence en vídeo, televisión y cine

1. Ipke Wachsmuth, «Gestures Offer Insight», *Scientific American Mind* 17, nº 5, octubre 2006, págs. 20-25, <http://www.scientificamerican.com/article.cfm?id=gestures-offer-insight>.
2. Frank Luntz, *La palabra es poder, lo importante no es lo que dices sino lo que la gente entiende*, La Esfera de los Libros, Madrid, 2011.
3. Hamish Pringle y Peter Field, *Brand Immortality: How Brands Can Live Long and Prosper*, Konan Page, Londres, 2008.

Sección 14: Brainfluence en la Red

1. Gitte Lindgaard et al., «Attention Web Designers: You Have 50 Milliseconds to Make a Good First Impression!», *Behavior and Information Technology* 24, nº 2, marzo-abril 2006, págs. 115-126, <http://www.ext.colostate.edu/conferences/acenetc/lindgaard.pdf>.
2. «Is the Beauty of a Sculpture in the Brain of the Beholder?», *ScienceDaily*, 24 noviembre 2007, <http://www.sciencedailt.com/releases/2007/11/071120201928.htm>.
3. *One to One*; «Implications of User Engagement with Search Result Pages», in *One to One*, blog de Jeremi Karnell, 3 julio 2009, <http://www.onetooneglobal.com/otocorporate-white-papers/2009/07/03/implications-of-user-engagement-with-search-result-pages-2/>.
4. Luciano Garberini et al., «Embedded Persuasive Strategies to Obtain Visitors' Data: Comparing Reward and Reciprocity in an Amateur, Knowledge-Based Website», *Lecture Notes in Computer Science* 4744, 2007, págs. 187-198, <http://www.springerlink.com/content/t3698286348v713n/>.
5. Adam Gazzaley, «The Aging Brain: At the Crossroads of Attention and

Memory», *User Experience* 8, nº 1, primer trimestre 2009, págs. 6-8, http://gazzaleylab.ucsf.edu/files/brain_ux81.pdf.

6. Universidad de California en San Francisco, «UCSF Study on Multitasking Reveals Switching Glitch in Aging Brain», boletín informativo, 11 abril 2011, <http://www.ucsf.edu/news/2011/04/9676/ucsf-study-multitasking-reveals-switching-glitch-aging-brain>.
7. Dan Hill, *About Face: The Secrets of Emotionally Effective Advertising*, Kogan Page, Londres, 2010.
8. Steve Outing y Laura Rule, «The Best of Eyetrack III: What We Saw When We Looked Through Their Eyes», *Eyetrack III*, 30 enero 2006, <http://www.uvsc.edu/disted/decourses/dgm/2740/IN/steinja/lessons/05/docs/ey>
9. Clifford Nass, «Sweet Talking Your Computer», *The Wall Street Journal*, 28 agosto 2010, <http://online.wsj.com/article/SB1000142405274870395970457545341113263>



Redes sociales



<http://www.facebook.com/empresaactiva>



http://www.twitter.com/ediciones_urano



<http://www.edicionesurano.tv>

Presencia internacional



→ Ediciones Urano Argentina

Distribución papel: <http://www.delfuturolibros.com.ar>
Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>
Librería digital: <http://www.amabook.com.ar>
Contacto: info@edicionesurano.com.ar

→ Ediciones Urano Chile

Distribución papel: <http://www.edicionesuranochile.com>
Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>
Librería digital: <http://www.amabook.cl>
Contacto: infoweb@edicionesurano.cl

→ Ediciones Urano Colombia

Distribución papel: <http://www.edicionesuranocolombia.com>
Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>
Librería digital: <http://www.amabook.com.co>
Contacto: infoco@edicionesurano.com

→ Ediciones Urano España

Distribución papel: <http://www.disbook.com>
Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>
Librería digital: <http://www.amabook.es>

Contacto: infoes@edicionesurano.com

→ **Ediciones Urano México**

Distribución papel: <http://www.edicionesuranomexico.com>

Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>

Librería digital: <http://www.amabook.com.mx>

Contacto: infome@edicionesurano.com

→ **Ediciones Urano Perú**

Distribución papel: <http://www.distribucionesmediterraneo.com.pe>

Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>

Librería digital: <http://www.amabook.com.pe>

Contacto: infope@edicionesurano.com

→ **Ediciones Urano Uruguay**

Distribución papel: <http://www.edicionesuranouruguay.com>

Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>

Librería digital: <http://www.amabook.com.uy>

Contacto: infour@edicionesurano.com

→ **Ediciones Urano Venezuela**

Distribución papel: <http://www.edicionesuranovenezuela.com/>

Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>

Librería digital: <http://www.amabook.com.ve>

Contacto: infoes@edicionesurano.com

→ **Urano Publishing USA**

Distribución papel: <http://www.spanishpublishers.net>

Distribución digital: <http://www.digitalbooks.pro/>

Librería digital: <http://www.amabook.us>

Contacto: infousa@edicionesurano.com

ECOSISTEMA DIGITAL

www.edicionesurano.com

NUESTRO PUNTO
DE ENCUENTRO

2 AMABOOK

Disfruta de tu rincón de lectura
y accede a todas nuestras **novedades**
en modo compra.

www.amabook.com

3 SUSCRIBOOKS

El límite lo pones tú,
lectura sin freno,
en modo suscripción.

www.suscribooks.com



DISFRUTA DE 1 MES
DE LECTURA GRATIS

1 REDES SOCIALES:

Amplio abanico
de redes para que
participes activamente.

4 QUIERO LEER

Una App que te
permitirá leer e
interactuar con
otros lectores.



Android | iOS