

# 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

---

\* 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 añan 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.*)

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 suje-

tos 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 in-

vestigación 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*.



# 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 Zaltman<sup>1</sup>, 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*<sup>2</sup>, 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 solución<sup>3</sup>). 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.<sup>1</sup>

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 re-

sultaba 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 Ri-

chard 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 destartalada<sup>2</sup>.

## 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 observaba<sup>3</sup>:

[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.