índice

Manual de Economía del Comportamiento

Volumen 2 : Comportamiento del Consumidor

INSTITUTO MEXICANO DE
Economía del Comportamiento

índice

INSTITUTO MEXICANO DE
Economía del Comportamiento

Manual de Economía del Comportamiento

Volumen 2 : Comportamiento del Consumidor

Editores

Emiliano Díaz
Carlo del Valle

Manual de Economía del Comportamiento

Volúmen 11: Comportamiento del Consumidor

Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento

www.ecomportamiento.org

Primera edición 2016

Agosto de 2016

Hecho en México

Copyright © por los Autores.

Todos los derechos reservados. Además de los usos legales relacionados con la investigación, el uso privado, la crítica o la reseña, esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro inventado o por inventar sin el permiso expreso previo o por escrito de los editores de esta obra.

ISBN: En trámite desde Agosto 19 de 2016

Índice

6 Prólogo
Por Alejandro Garnica, de AMAI

Sección I Introducción

12 CAPÍTULO 1 – ¿Cómo navegar esta guía?
por IMEC

16 CAPÍTULO 2 – Dos perspectivas de la Economía del Comportamiento
por George Loewenstein y Rory Sutherland

40 CAPÍTULO 3 – El estado actual de la Economía del Comportamiento en México
por Emiliano Díaz

43 CAPÍTULO 4 – La naturaleza de la *BE*stia: lo que no es la Economía del Comportamiento
por Matthew Darling, Saguaro Datta y Sendhil Mullainathan de Center for Global Development

Sección II Comportamiento del Consumidor

53 CAPÍTULO 5 – Conocer mejor al consumidor: adiós intuición, hola Economía del Comportamiento
por Carlo del Valle

57 CAPÍTULO 6 – Anlene: cómo el ciclo de formación de hábitos y los empujones de comportamiento elevan la penetración de marca y la frecuencia de compra
por Asit Gupta, de Advocacy

69 CAPÍTULO 7 – Transformando el comportamiento humano en una ventaja de negocio
por John Kearon y Tom Ewing, de BrainJuicer

84 CAPÍTULO 8 – El poder de los *rankings: insights* de comportamiento y la estrategia de precios
por Henry Stott, de Decision Technology

94 CAPÍTULO 9 – Las marcas como marcos
por Phil Barden, de Decode Marketing

108 CAPÍTULO 10 – ¿Cómo puede la Economía del Comportamiento hacernos felices?
por Elina Halonen and Leigh Caldwell, de The Irrational Agency

124 CAPÍTULO 11 – Más allá de lo académico: cómo la psicología ha sido adoptada en la publicidad y la comunicación
Juliet Hodges, de Ogilvy Change

136 CAPÍTULO 12 – El cerebro y los juegos: modificando el comportamiento humano a través de los juegos
por Jochen Siess, de Ncite

147 CAPÍTULO 13 – La ciencia detrás de la elección de tienda: Behavioral Science Lab descifra el proceso de compra de las consumidoras
por Tim Hohmann y Christian Goy , de Behavioral Science Lab

165 CAPÍTULO 14 – Tomando decisiones en el punto de venta
por Dimitri Schmitow y Quique Belenguer , de Mints & Brains

Sección III **Hallazgos de la Economía del Comportamiento en los Negocios**

181 CAPÍTULO 15 – Los seis principios de las Ciencias del Comportamiento que construyen o destruyen la innovación en Tecnología, Productos, Servicios y otros bienes
por Pascal Bourgeat & Ed Wolenmuth, de Ipsos Marketing

191 CAPÍTULO 16 – Diseñando para incentivar
por Nikki Pfarr, de Artefact

212 CAPÍTULO 17 – Puntos de decisión: emerge una teoría
por Dilip Soman, Jing Xu y Amar Cheema

Sección IV **Utilidades**

228 Conceptos clave de la Economía del Comportamiento

236 Lista de pláticas TED sobre Economía del Comportamiento

247 Lista de libros sobre Economía del Comportamiento

257 Lista de figuras influyentes en la Economía del Comportamiento

261 Créditos

272 Agradecimientos

Prólogo

Para quienes buscamos entender las preferencias de marca y las conductas de compra de la gente, los tiempos actuales están resultando fascinantes. En este inicio del siglo XXI estamos empezando a disfrutar los frutos de una feliz confluencia de hallazgos y conocimientos científicos. El alud de nuevos aprendizajes sobre el funcionamiento del cerebro que han arrojado las neurociencias en las últimas dos o tres décadas se une a la larga tradición de conocimientos sobre la conducta humana que los psicólogos y los psicólogos sociales han generado desde los años cuarenta del siglo pasado.

Tenemos entonces un nuevo equipamiento teórico-práctico que nos ha cambiado la perspectiva sobre lo que creíamos saber a la perfección. Por ejemplo: hoy nos damos cuenta que no es tan atinado el modelo clásico del "túnel" del consumo, que asume que las conductas de compra son el resultado de un proceso racional que va desde considerar las distintas alternativas disponibles hasta elegir aquella que mejor satisface la combinación de recursos y necesidades de una persona. Más bien lo que sucede es un eslabonamiento caótico de acontecimientos en los que las emociones, la irracionalidad y las influencias de los demás pesan más de lo que suponíamos.

Este nuevo enfoque está presente en los textos de esta Guía. Se trata de varias inserciones que van hilando una nueva perspectiva para responder una pregunta sugestiva y siempre vigente: ¿por qué las personas compramos lo que compramos?

Dado que esta es una Guía comprensiva, quizá la primera de su tipo en idioma español, se ha optado atinadamente por llevar al lector paso a paso. En un primer apartado, de carácter introductorio, se presenta un interesante intercambio de dos expertos, con dos perspectivas distintas pero complementarias, de lo que es aplicar la nueva ciencia social al entendimiento de los actos de consumo.

Así, George Lowenstein y Rory Sutherland encarnan posturas diferentes, uno desde el lado académico, el otro desde el lado práctico. Al tiempo que cada uno identifica los dilemas que encuentran para modelar la conducta de consumo desde su trinchera, también nos hacen el favor de señalar algunos de los conceptos centrales del arsenal que ahora se tiene a la mano.

Complemento perfecto del anterior es otro documento elaborado por Mathew Darling, Saguaro Datta y Sendhil Mullainathan. Lo que hacen los autores es explicar la economía del comportamiento a partir del deslinde con lo que no es; en otras palabras: se trata aquí de responder a tres prejuicios que han acompañado a esta joven disciplina desde que empezó a generar ruido en círculos académicos y profesionales: ¿es o no un mecanismo subyacente para manipular las voluntades de las personas?, ¿tiene adherida una ideología política? y ¿es una forma irrespetuosa para conocer a los humanos?

En el apartado medular de esta Guía se incluyen nueve textos que relatan experiencias prácticas de aprendizaje, que a la vez dan pie para ir elaborando una nueva teoría general de las decisiones de compra y consumo. Dicho de otro modo, aquí se encuentran elementos para documentar las que serían, hoy por hoy, tres interrogantes clave en la economía del comportamiento: ¿qué hemos visto?, ¿qué hemos (re) aprendido? y ¿qué sabemos que aún no sabemos?

Que la actual mercadotecnia es más un mecanismo de seducción que de persuasión queda expresado en el primer texto de esta sección, en el que Asit Gupta refiere el interesante caso de una marca en el contexto del mercado asiático. Solamente un concepto, a la vez sencillo pero profundo, como el de "empujón" (nudge en el inglés original) permite comprender la posibilidad de transformar una propuesta de beneficios de producto en un satisfactor que también cubra necesidades emocionales de las personas.

Sin embargo, hay aún muchas áreas oscuras de entendimiento sobre la forma en que la gente desarrolla preferencias y elije entre alternativas, como en los actos de consumo. Por ello John Kearon y Tom Ewing, del equipo de una de las compañías estelares del nuevo enfoque de mercadotecnia, establecen una estrategia para traducir lo que ahora sabemos sobre el comportamiento humano en acciones que acrecienten el impacto de las propuestas de productos y servicios. No se trata aquí solamente de adoptar un nuevo método de trabajo, sino en buena medida cambiar de raíz la filosofía de la organización para que, como atinadamente se repite ahora internacionalmente en foros profesionales, trascendamos de considerar a la gente meramente como consumidores y recuperemos

la concepción de que son seres humanos; complejos, caóticos, singulares, pero seres humanos a fin de cuentas.

Por su parte Henry Stott aborda, con los nuevos ojos que aporta la economía del comportamiento, un tema central de la mercadotecnia: la fijación de precios. Y nuevamente en este texto queda clara la diferencia entre los planteamientos tradicionales del siglo pasado, basados en un enfoque funcional y racional, frente a la nueva propuesta de considerar factores azarosos y de sensibilidad humana. Una contribución adicional del autor es la propuesta de una estrategia que permite un mejor trabajo productivo entre equipos comúnmente enfrentados en una compañía que ofrece al mercado productos de consumo masivo.

Otra contribución novedosa es la de Phil Barden, quien desde una plataforma de deconstrucción de la mercadotecnia, arroja singular luz sobre la capacidad de las marcas para vincularse con las personas, en este caso por las características especiales que una marca tiene para actuar como "marco" de referencia perceptual.

Elina Halonen y Leigh Caldwell, dos jóvenes expertos de esta nueva disciplina, hacen varias invitaciones sugestivas. Una de ellas a generar una teoría unificadora en el que la gran cantidad de hallazgos de la economía del comportamiento que se han ido acumulando a lo largo de los años se encuentren y relacionen en un sistema comprensivo de la conducta humana. Otra propuesta es agregarle una dimensión cultural a la economía del comportamiento, para comprobar qué tanto esas nuevas leyes de la conducta varían de contexto a contexto debido a las circunstancias en que vive la gente: geografía, tradiciones, lenguaje, valores, etcétera. Finalmente, la invitación más retadora de los autores es a llevar a sus últimas consecuencias la disciplina que nos ocupa y encaminarla al fin ulterior de generar felicidad para la gente.

Desde una mirada quizá más arqueológica, Juliet Hodges narra sucintamente la historia de la aventura que ha sido aplicar la ciencia social al entendimiento de los actos de consumo. Por supuesto, como bien lo señala la autora buena parte del avance ha sido motivado por motivaciones prácticas en que los mercadólogos y comunicólogos contemporáneos han recurrido a la economía del comportamiento para lograr mayor impacto en la difícil batalla por captar la atención de los compradores, diariamente estimulados por cientos de ofertas y

propuestas comerciales. Hodges habla desde una tribuna privilegiada, al formar parte de una de las compañías de vanguardia en esta moderna concurrencia de ciencia y arte que es la economía del comportamiento.

Cómo es que la neurociencia contemporánea está cambiando la perspectiva de prácticamente cualquier cosa se refleja en la pieza sobre el cerebro y los videojuegos de Jochen Siess. La propuesta en este caso es que lo que durante varias décadas se ha considerado solamente un instrumento lúdico, el videojuego, en realidad tiene la capacidad de ser usado como herramienta de aprendizaje, por sus características singulares de estimulación de la actividad cerebral. Esto por supuesto engarza con el llamado Ludificación, la corriente que promueve la adopción de mecanismos divertidos para llevar a la gente a hacer algo, incluso cosas que parezcan molestas, aburridas o fatigantes, como hacer las tareas escolares, pagar impuestos o ejercitarse físicamente.

Los dos últimos textos de la sección refieren métodos y aprendizajes relacionados con el territorio central de las decisiones de consumo: el punto de venta. Tim Hohmann y Christian Goy describen el protocolo instrumental que han desarrollado para modelar los factores y las influencias que se presentan en una compra típica. Mientras que Dimitri Schmitow y Quique Belenguer relatan algunas lecciones al haber observado el mundo del comercio detallista prestando especial atención al contexto, y cómo se puede influir favorablemente en ese contexto a partir de intervenciones de la geografía particular que cada punto de venta propone, voluntaria o involuntariamente, a sus compradores.

La última parte de esta Guía presenta contribuciones que vinculan a la economía del comportamiento con la forma contemporánea de entender el proceso de generación de innovaciones, ya no concebidas como productos de chispazos geniales de distraídos inventores, sino producto de un proceso iterativo en el que el ensayo y el error juegan un papel altamente relevante. En esta perspectiva, Pascal Bourgeat y Ed Wolenmuth centran la atención en algunos principios clave de la disciplina que nos ocupa y cómo pueden ser facilitadores, pero también obstáculos, en el proceso de generación de innovaciones para el consumo masivo.

En tanto que Nikki Pfarr busca unir sus dos áreas de sabiduría: el diseño y el comportamiento,

y propone una serie de recomendaciones de alta relevancia para quien busca aprovechar el conocimiento de lo que motiva la conducta humana en la tarea de motivar acciones con utilidad y beneficio social. Finalidad positiva que también se desarrolla en el texto final de este apartado, escrito por Dilip Soman, Jing Xu y Amar Cheema; un trio internacional que es buena muestra de que una de las singularidades de la economía del comportamiento es su carácter absolutamente intercultural.

Para reafirmar su intención didáctica, la Guía concluye con un apéndice en el que el lector podrá ver un glosario de términos relevantes, y dos listados de útil referencia: uno de textos indispensables y otro de pláticas Ted que vale la pena ver, guardar y revisitar de tiempo en tiempo.

Cierro este prólogo con una última reflexión. La economía del comportamiento es una muestra más de la transformación contemporánea del conocimiento en el que se notan dos impulsos muy saludables. El primero es la eliminación de la barrera artificial que fue creándose a lo largo de un par de siglos entre la ciencia y el arte; así como lo sabían Leonardo y sus contemporáneos renacentistas, no hay forma de entender completamente a los humanos sin la unión de esos dos territorios. Y segundo: en el camino de esa nueva comprensión más que aprender requerimos desaprender, olvidarse de muchos cosas que suponíamos válidas o ciertas, conservar lo positivo del enfoque tradicional, pero siempre buscando trascenderlo para avanzar en esta fascinante aventura que es entender el comportamiento humano.

Alejandro Garnica
Director General, AMAI

Sección I

Introducción

Capítulo 1

¿Cómo navegar esta guía?

Por Emiliano Díaz

Hace un par de días platicaba con uno de mis co-autores, sobre la posibilidad de incluir un mapa que indicara cuál sería la mejor forma de navegar esta guía de Economía del Comportamiento. Al final de cuentas, por naturaleza de la guía y por ser el primer conducto de divulgación para un tema tan innovador en México, la guía contiene material tanto introductorio, como material que podríamos considerar avanzado y que requiere algo de conocimiento previo sobre el tema.

En este sentido, y aunque suene algo pretencioso intentar dotar a nuestros lectores de un mapa para leer la guía (como si fuera Rayuela de Cortázar), me apoyo en los principios de la Economía del Comportamiento para romper el debate, e inclinarme por escribir este mapa. Y es que reducir la carga cognitiva de los usuarios de un producto, es uno de los principios de comportamiento más importantes. Por ende, definir un mapa que permita tomar 3 diferentes maneras de leer esta guía, dependiendo de tus intenciones, resulta más sencillo y atractivo, que ponerte la difícil tarea de navegar todos y cada uno de los artículos.

Me gusta esta idea, ya que este mapa **es el ejemplo más claro de lo que implica una intervención de cambio de comportamiento.** Mi intención es hacer que su lectura sea lo más amena posible, para eso yo he curado y probado 3 formas de leer esta guía que facilitará este proceso. Les presentaré estas 3 formas de leer la guía, y ustedes decidirán si las toman o no. Les aseguro que de seguir nuestras indicaciones evitarán enfrentarse con un artículo de rigor académico si es que están apenas teniendo su primera interacción con la Economía del Comportamiento.

Así es como funcionan los empujones de comportamiento. Como diría Richard Thaler, un empujón de comportamiento es como un GPS, me da indicaciones de cómo llegar de la mejor forma a mi objetivo. Yo puedo escuchar las indicaciones de mi GPS o no, pero les aseguro que desde que tengo un GPS llego a mi destino en menor tiempo y sin perderme de forma regular.

La guía se compone de 4 secciones, cada una de estas secciones busca proveer de material útil a 3 tipos de usuarios distintos.

ir a lista de autores

Sobre Emiliano del Valle

Emiliano es co-fundador del primer laboratorio de Economía del Comportamiento en México, NUDØ, y se especializa en el diseño de productos que generen cambios positivos en el comportamiento de las personas. Tiene una maestría en Economía del Comportamiento y Economía Experimental por la Universidad de Nottingham. Actualmente es profesor en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México en donde imparte cursos de Economía del Comportamiento y es Co-Fundador y Consejero del Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C.

A continuación presento un breve mapa de cómo leer esta guía para después pasar a una descripción de cada sección.

Prevemos 3 tipos de lectores para esta guía, por lo que diseñamos 3 mapas de ¿Cómo leer esta guía para sacarle el mayor provecho?

- **El nuevo —** Sabes que existe la Economía del Comportamiento, pero no estás realmente familiarizado con todas las aplicaciones y exponentes del tema. Te atraen los resultados y las pláticas que has visto, pero no tienes tiempo para entrar a estudiar la teoría y sus implicaciones. Si esto te suena familiar, te recomendamos entonces leer el excelente prólogo de Alex Garnica y el artículo de Sendhil

Mullainathan y compañía "La naturaleza de la BEstia: Lo que no es la Economía del Comportamiento", ver dos o tres pláticas TED y leer un par de artículos de la Sección de Conducta del Consumidor. Ya que hayas hecho eso, no tendrás problema alguno en enfrentar cualquier otro artículo de esta guía. Sigue tu interés y diviértete.

- **El Economista (del Comportamiento) —** ¿Tienes algo background en Economía del Comportamiento y/o estás familiarizado con conceptos como la Teoría Prospectiva, la Teoría de la Utilidad Esperada, los Sesgos Cognitivos, etc?. ¿Te interesa ampliar tu conocimiento del tema y contextualizar esto a aplicaciones en el mundo real?. Si más bien esto es lo que te suena familiar, entonces te recomendamos leer esta sección introductoria y los artículos de Dilip Soman y Nikki Pfarr.

- **El especializado —** ¿Estás especializado en Conducta del Consumidor? ¿No tienes mucho tiempo ahora y buscas obtener algo que te permita trasladar este conocimiento de forma casi inmediata a lo que haces?. Si esto es lo que te describe mejor, entonces te recomendamos atacar directamente la información que buscas. Independientemente, te recomendamos leer los siguientes artículos y la sección de utilidades.

La guía la hemos curado con la intención de hacer que el material interesante esté siempre a la mano. Encontrarás una lista de libros, pláticas y figuras influyentes en la última parte de la guía y mucho contenido del que puedes extraer valor en las secciones introductoria y de conducta del consumidor. En la sección de utilidades buscamos proveerte de información aplicable a través de artículos que resumen su información en hallazgos. EL artículo de Dilip Soman "Puntos de Decisión: emerge una teoría" es lectura obligada para todos aquellos que están en posición de diseñar o modificar un proceso, un producto o una estrategia. Introducir puntos de decisión es una de las estrategias de cambio de comportamiento más eficientes y poderosas que existe.

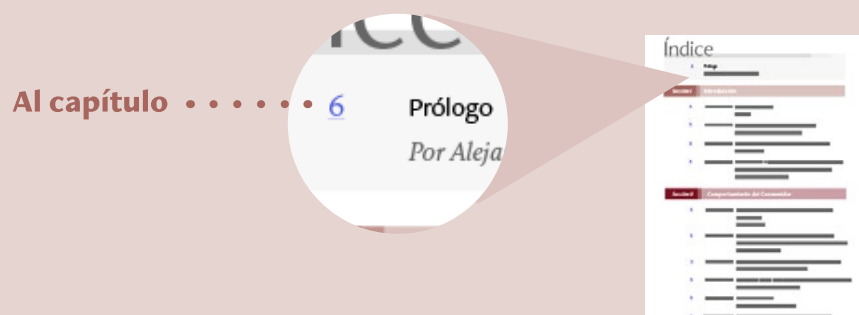
Haz de la guía un libro del que puedas extraer la mayor cantidad de información posible, pues ese es su objetivo.

Sobre la navegación interactiva

Este libro contiene hipervínculos para navegar con mayor facilidad. Todas las páginas, con excepción de la portada, la página legal y los agradecimientos tienen un botón para ir al índice. Lo podrás identificar con este ícono:

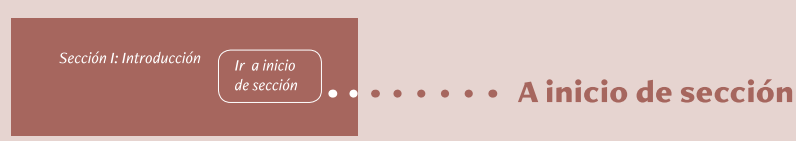
índice

Por otro lado, el índice tiene hipervínculos en el número de página (marcadas color azul) que te llevarán al inicio de cada capítulo:



El folio en la parte superior izquierda de las páginas tiene el índice indicado en la parte posterior. El botón de 'Glosario' lleva al apartado 'Conceptos clave de la Economía del Comportamiento':

Finalmente, en la sección de abajo del folio, donde se indica la sección en la que el lector se encuentra el botón 'Ir a inicio de sección', para navegar hasta este punto:



Capítulo 2

Dos perspectivas de la Economía del Comportamiento

Por George Loewenstein y Rory Sutherland

Un entretenido intercambio lleno de conocimiento entre dos de las mentes más brillantes dentro del mundo de las Ciencias del Comportamiento. Descubre las grandes diferencias y similitudes que existen al comparar el uso de las ciencias del comportamiento en el ámbito académico (representado por el destacado profesor de Carnegie Mellon, George Loewenstein) y el ámbito de la publicidad y la mercadotecnia (representado por el director ejecutivo de OgilvyOne y TED speaker, Rory Sutherland).

De Loewenstein a Sutherland

Estimado Rory,

Cómo sabes, Alain Samson nos pidió el favor de escribir para la guía de Economía del Comportamiento, esperando obtener la perspectiva de dos individuos aplicando directamente la ciencia de la Economía del Comportamiento en el sector público/ academia y el sector privado. Estoy seguro de que sería muy útil si pudiéramos agregar un poco de picante a la guía, así que, como representante de la academia, se me ocurre iniciar con el siguiente reto:

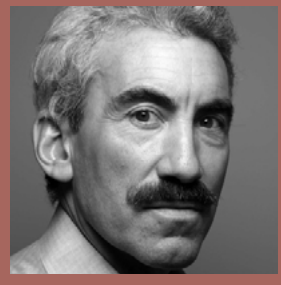
En mi larga carrera académica, he investigado muchos temas y el más reciente ha sido Rory Sutherland. Ver tus pláticas TED y leer tus escritos en El Espectador ha sido una experiencia increíblemente estimulante y, debo decir, mucho más divertida que mi investigación académica. Realmente considero que tus pláticas TED deberían ser material requerido para los estudiantes

de posgrado que están en busca de un tema de investigación que sea novedoso y relevante.

Al estar navegando por tus pláticas, pude encontrar que, como tema central de mucho de tu trabajo, y uno al que aludes en cada una de tus presentaciones, se encuentra la idea de que **nuestra percepción y reacción a la realidad son completamente subjetivas.** Esto quiere decir que lo que sentimos sobre productos o, incluso, sobre nuestra propia vida, es igual de importante, o aún mucho más importante que el producto en sí o las características objetivas de la vida misma.

ir a lista de autores

Sobre George Loewenstein



Profesor Herbert A. Simon de Economía y Psicología por la Universidad de Carnegie Mellon. Tiene un PhD por la Universidad de Yale, y una larga carrera con estancias académicas y administrativas en universidades y centros de investigación de las Ciencias del Comportamiento.Loewenstein es considerado uno de los fundadores de la Economía del Comportamiento y la Neuroeconomía. Es uno de los primeros embajadores del paternalismo libertario y ha publicado más de 150 artículos en journals de economía, psicología, leyes, medicina y otros campos relacionados. Ha escrito o editado 6 libros que abarcan desde elección intertemporal, hasta las emociones.

Esta es una idea que puedo adoptar fácilmente, ya que también ha sido el tema central de mi propio trabajo. En una investigación sobre "Arbitrariedad Coherente" con Dan Ariely y Drazen Prelec, encontramos que las personas suelen no tener idea de cuánto les agrada algo o cómo pueden valuar bienes y experiencias. También identificamos experiencias que son suficientemente ambiguas como para convencer a las personas de que la misma experiencia es tanto buena (en este caso los sujetos están dispuesto a pagar

por tener estas experiencias), como mala (en este caso los sujetos demandaban recibir un pago para soportar estas experiencias).

En nuestra investigación sobre **Adaptación Hedónica** (la mayoría con Peter Ubel), encontramos que las personas son capaces de adaptarse a un rango muy amplio de experiencias. En este caso, la adaptación abre un espacio entre las características objetivas de una experiencia y las reacciones hedónicas de una persona hacia dicha experiencia. De la misma forma, en nuestras

ir a lista de autores

Sobre Rory Sutherland

Rory es una de las figuras más influyentes en el mundo de la publicidad y el marketing. Tiene estudios por la Universidad de Cambridge. También es una de las personalidades más fascinantes y excéntricas en la industria. Es director creativo en Ogilvy y Vicepresidente de OgilvyOne, donde ha trabajado desde hace 28 años. Es doctor honorario por la universidad Brunel de Londres y TED Speaker. Está casado, tiene hijas gemelas (Hetty y Millie) y vive en la casa donde vivió Napoleón III en Brasted, Kent. Lamentablemente, vive en el ático.

investigaciones sobre "Dependencia de Fuente", con Sam Issacharoff y sobre "Efectos de Propiedad" con Michel Strahilevitz, encontramos que la manera en que se obtiene un bien y el tiempo de posesión del mismo, son determinantes importantes del valor, por encima de las características objetivas del bien. En investigación diversa sobre el impacto de las comparaciones relativas, mis colegas y yo encontramos sustento para **la idea de que prácticamente todos nuestros juicios son relativos.**

Podríamos decir que coincidimos hasta ahora; sin embrago Rory, donde empezamos a tomar caminos separados es en las implicaciones que sacamos de esta idea central respecto a la subjetividad de la valuación y la experiencia.

Las conclusiones que tú obtienes son mucho más optimistas que las conclusiones que yo obtengo, y (sin mucha sorpresa) mucho más positivas hacia el papel y futuro de la publicidad y la mercadotecnia.

Ahora, el hecho de que la percepción importe más que la realidad **¿es algo bueno o malo?** En algunas situaciones, considero que es algo más malo que bueno, y para exponer mi punto, permíteme enfocarme en uno de los factores que abren la brecha entre lo objetivo y lo subjetivo, la **adaptación.** Para eso, pensemos en el dolor, el hambre, la privación sexual y otras formas de miseria que son señales que en última instancia motivan comportamientos que promueven la supervivencia y la reproducción. Por esta razón, si la señal que motiva un comportamiento ha estado presente por un largo periodo de tiempo y no hemos tomado acciones para eliminar dicha señal, es prácticamente seguro que somos incapaces de eliminar dicha señal o hemos decidido conscientemente que no vale la pena hacerlo. En este punto, la señal pierde su función, y es este momento donde entra en acción el mecanismo de adaptación hedónica para eliminarlo. Un organismo que no se adapta hedónicamente no sobrevivirá por mucho tiempo; esto no significa que la adaptación no tenga sus fallas.

El costo más evidente de la **adaptación hedónica** es que ocurre tanto para las cosas buenas como para las malas, lo que genera un ciclo que evita que disfrutemos por mucho tiempo cualquier éxito que obtengamos en la vida. Esta adaptación que tenemos hacia experiencias placenteras puede ser la responsable de nuestras adicciones destructivas, las cuales se deben, por una parte, a la reducción constante del placer que obtenemos de un cierto nivel de consumo, y, por otra, al impulso de consumir un bien una vez que éste deja de ser consumido. Esto implica que, como resultado de la adaptación, podemos volvernos complacientes en aceptar circunstancias que a la larga son dañinas para nosotros.
La adaptación también puede ir en contra de nuestros valores morales. R.J. Lifton, describe en su libro 'Nazi Doctors' (1990) el

proceso por el cual los doctores alemanes fueron transformados gradualmente en asesinos, y Christopher Browning documenta en su libro 'Ordinary Men', un proceso similar llevado a cabo en Polonia. Otro ejemplo es el famoso **experimento Milgram,** donde los participantes no eran instruidos a administrar un shock eléctrico letal de forma instantánea, ya que dicha instrucción hubiera sido fácilmente rechazada; por el contrario, los participantes recibían instrucciones de incrementar el voltaje poco a poco, ya que dar un shock de 110 voltios, habiendo justo dado uno de 105, un minuto antes, no suena tan mal y es algo 'aceptable'.

Sin entrar más en detalle, esto implica que, en la medida en que experimentamos pero fallamos en predecir este proceso de adaptación dentro de nosotros mismos y en los demás, seguiremos enfrentando consecuencias negativas de malentendidos y malas decisiones, como se recalca en esta guía en las secciones de **Brechas de Empatía** y el **Sesgo de Proyección.**

Antes de pasarte la batuta de este intercambio, permíteme tocar mi segundo punto —el papel que juega la publicidad y la mercadotecnia en todo esto. En muchas de tus pláticas TED, afirmas que la publicidad genera valor porque enfatiza los aspectos positivos de la experiencia subjetiva, que de otra forma, las personas no apreciarían. Para mí es muy complicado aceptar esto como regla general. Si bien es cierto que la publicidad puede incrementar el deseo de las personas hacia un producto en específico, **¿qué tanto de este valor generado se traduce en felicidad?** Y, en relación a esto, **¿son aquellos productos que reciben publicidad los que generan más satisfacción en las personas o son más bien los que son más rentables?**

Esto me recuerda a un elegante artículo de Jing Xu & Norbert Schwarz titulado "¿Cómo te sientes al manejar tu auto? ('How do you feel while driving your car?'). El artículo se enfoca en las actitudes de las personas hacia el manejo de autos lujosos. Me parece que el ejemplo que ellos usan para ilustrar su punto, es el de un BMW que personifica lo que es una "marca prestigiosa".

En su experimento, Xu y Schwartz pidieron a los participantes recordar y predecir como se siente manejar su auto. Ellos encontraron que la respuesta a esta pregunta estaba altamente correlacionada con el costo del auto; sin embargo, cuando a los participantes se les preguntaba **cómo había sentido manejar su auto la última vez,** sus respuestas estuvieron muy poco relacionadas al costo del mismo, excepto en el caso en el que hubieran manejado el auto, no como medio de transporte sino por placer puro.

Aquí la mercadotecnia no parece crear valor, sino **deseos** que son, en todo caso, la antítesis del valor en sí. Creo que hay mucha verdad en el dicho "las mejores cosas de la vida son gratis", el problema es que los placeres gratuitos rara vez se benefician de las maravillas de la mercadotecnia comercial y sus efectos en la creación de valor.

Hace no mucho tiempo, pasé un grandioso día andando en bicicleta con un amigo, el cual terminamos coronando con una visita a la taverna para recompensar nuestro esfuerzo y recuperar las calorías perdidas en el trayecto, con hamburguesas, papas fritas y tarros de cerveza. Una gran experiencia que terminé pagando con mi tarjeta de crédito, y que me generó un deja-vú a pesar de que no fuese una experiencia que haya vivido antes. Fue con un shock muy poco placentero que reconocí estar reviviendo con detallada presión un escenario que había visto en la publicidad de una tarjeta de crédito — tal vez la misma que acababa de usar para pagar por la grandiosa experiencia. Creo que la publicidad ha creado un set de imágenes icónicas desde las que formamos nuestra concepción de lo que es una 'buena vida' y esto no incrementa precisamente, el valor de la experiencia. Como resultado, la mayoría de las veces enfrentamos descontento cuando comparamos nuestra existencia con las hermosas imágenes, de alegres amigos que pasan el tiempo en bonitos lugares tomando Bacardi. Y en el extraño caso de que logremos alcanzar este —estándar ideal— tal y como lo hice en mi paseo en bicicleta, la publicidad tiene un efecto secundario pernicioso; **transforma la experiencia en un cliché.**

Ya para terminar, **¿Realmente disfrutarías un viaje más lento en tren si fueras atendido por súper modelos?** Tal y como en los comerciales de Bacardi, la principal emoción que causaría en mí un tren repleto de súper modelos sería nada más y nada menos que la frustración.

De Sutherland a Loewenstein:

Estimado George,

Hay algunos aspectos de este debate que sé que nunca ganaré. Los académicos siempre serán hostiles hacia el consumismo por razones comprensibles.

Para empezar, los académicos forman parte de un grupo de individuos entre los que ostentar riqueza material tiende a reducir y no incrementar el estatus. Quizás estoy estereotipando a la facultad de Carnegie Mellon, pero realmente sospecho, George, que si tú regresaras de Europa, vestido de pies a cabeza en Dolce & Gabbana y manejando un Bugatti Veyron, tu imagen entre la facultad tendería a bajar más que subir.

Considero que hay una perfecta explicación para esto, y radica en la **Teoría de Juegos** y la **Contraseñalización.** Para cualquier grupo que goza de una moneda de estatus grupal (En lugar de Porsches, los académicos tienen cátedras, citas, espacios de estacionamiento, becas, premios Nobel y, ¿Dios cómo les encantan las togas!) es obvio que forma parte de sus intereses el menospreciar otros tipos de moneda de estatus, para, de esta forma, incrementar el valor relativo de su propia moneda de estatus. Los aristócratas británicos han hecho esto por siglos al recalcar la importancia de la ascendencia y la reproducción entre aristócratas -áreas en las que tienen una ventaja comparativa- y menospreciar el 'nuevo dinero' (excepto cuando se casan con él discretamente).

El punto que quiero resaltar aquí es que estamos siendo manipulados y 'empujados' todo el tiempo, no sólo por los medios o los negocios, sino por nosotros mismos. Este proceso es inevitable. Y

considero que criticar estos empujones de comportamiento es como criticar al electromagnetismo o la gravedad. Lo mejor que podemos hacer es estar conscientes de las fuerzas involucradas, entenderlas y hacer conscientes a la mayor cantidad posible de personas.

Pero estoy divagando...

Empecé escribiendo esta respuesta en un café en mi ciudad, manejé hasta ahí, pagué para estacionar mi auto (no un BMW) utilizando una app en mi teléfono celular, envié tres paquetes pequeños a una persona que se encuentra a 70 millas de distancia (a un costo de cerca de £1.50 cada uno), compré un café (sencillo, con leche por £2.40) y me senté a escribir esto.

Justo al igual que con tu experiencia con la bici y las hamburguesas, estos incidentes triviales pueden ser muy ilustrativos de algunas peculiaridades de la psicología humana y del comportamiento económico de las personas.

Primero, mi experiencia con el estacionamiento. Estacioné mi carro usando un manubrio, nada especial en eso, podrías decir. De hecho todos los carros, desde un Fórmula 1 hasta los tan despreciados BMW's se dirigen esencialmente con la misma interface (un manubrio).

Pero cuando pensamos más a fondo esto se vuelve más interesante **¿Por qué dirigimos el carro con nuestras manos?** Después de todo, nuestras manos no evolucionaron con este propósito. Lo que hace el manubrio es **explotar una adaptación evolutiva,** el pulgar, para un propósito completamente diferente para el que fue diseñado.

De hecho, hacemos un gran trabajo de adaptar el diseño de objetos físicos a nuestra propia forma física. Donde seguimos siendo dolorosamente malos es en el campo del **diseño psicológico.** Cuando empezamos a diseñar experiencias e interfaces para el evolucionado cerebro humano, solemos construir inadvertidamente barreras psicológicas que generan una inmensa confusión, angustia y molestia.

Por esta razón, mi primer acercamiento a los problemas es siempre usar los insights de las Ciencias del Comportamiento para eliminar estas barreras. Considero (y espero) que hacer uso de esto es prácticamente inofensivo; sin embargo, no puedo negar que es posible manipular a las personas a través de la implementación de técnicas de las Ciencias del Comportamiento en publicidad y mercadotecnia. De hecho, una de las aplicaciones más importantes de las Ciencias del Comportamiento es la de identificar situaciones en que las personas diseñan, intencionalmente, elecciones engañosas y evidenciarlos por hacerlo.

De hecho, me gustaría iniciar un debate moral sobre este problema, ya que considero que es necesario y ha sido retrasado por mucho tiempo. En realidad creo que la industria de la publicidad evitó este debate hace unos cincuenta años, al involucrarse en un dudoso acto de negación. Afectados por libros como "Las formas ocultas de la propaganda", ataques hacia la investigación de las motivaciones y por estudios experimentales de los efectos de la publicidad subliminal en cinemas (la cual resultó posteriormente ser falsa), la industria jugó su carta de salida al pretender que la publicidad funcionaba exclusivamente en el ámbito del conocimiento consciente.

Este acto de negación tuvo unos efectos secundarios terribles, ya que creó una extraña cultura dentro de la mercadotecnia, donde todos pretendían que el convencimiento ocurría únicamente a través de un argumento razonado. Como resultado de esta ficción (conveniente, por cierto), algunos aspectos importantes del comportamiento humano estuvieron 'fuera-de-limites' por más de cincuenta años. Esta negación de los efectos subliminales también hizo al marketing y a la psicología mucho menos influyentes de lo que merecían ser.

La verdad es, claramente, mucho más compleja. Mi propia visión es que dado que el comportamiento humano es un sistema sumamente complejo, las intervenciones dentro del

mismo, rara vez pueden ser clasificadas tajantemente como buenas o malas; siempre existen cuestiones de la naturaleza y el grado de dichas intervenciones.

Me gusta pensar que **la mercadotecnia es como el colesterol;** existen buenos y malos tipos de mercadotecnia. Es algo esencial para nuestra existencia, pero mucha mercadotecnia puede ser peligrosa. Y el problema ocurre cuando evitamos el tema por completo, precisamente para hacer de lado esta ambigüedad. Y es debido a esta extraña y moralista aversión a usar insights de la psicología para el diseño de experiencias, que nos hemos alejado del tema en lugar de ponerle la debida atención.

Pero, como dije, mi enfoque principal es el de derribar todas estas barreras. Nosotros, en publicidad, hablamos comúnmente del concepto de 'valor agregado', pero también existe el concepto de 'valor restado'.

Esta idea de 'valor restado' ocurre cuando diseñamos para la parte incorrecta del cerebro o para un cerebro imaginario (aquel del homo-economicus) y no para el cerebro tal y como es. Cuando hacemos esto (no diseñar para el cerebro como es), en realidad estamos haciendo productos y servicios que son menos valiosos de lo que deberían ser.

Considero que cometemos este error de crear 'valor restado' o de rechazar valor verdadero por múltiples razones; por un lado, no entendemos la forma y el funcionamiento de nuestros propios cerebros tan bien como conocemos el resto de nuestro cuerpo; por otro, por una extraña pero tal vez adaptativa razón, somos ciegos al nivel de ignorancia de nuestra propia psicología. Esto se debe a que tenemos una tendencia natural a 'sobre racionalizar' lo que está detrás de muchos de nuestros sentimientos y comportamientos. Esto nos hace diseñar para un tipo de cerebro erróneo, dado que el 'Sistema 2' de nuestro cerebro (usando la analogía de Kahneman) es la parte más intelectual de nuestro aparato mental, tendemos a diseñar las cosas para esa parte de nuestro cerebro e ignoramos

los aspectos del 'Sistema 1' de nuestro aparato cognitivo que muchas veces son tanto imposibles de expresar y/o son opacas a la introspección. Es curioso cómo esas partes 'menores' de nuestro cerebro están tan involucradas en el proceso de toma de decisiones y en temas de comportamiento y otras partes mucho más importantes (fisiológicamente), tienen poca injerencia en la determinación de nuestro comportamiento y en nuestra toma de decisiones.
Justo ese problema está latente cuando le preguntamos directamente a las personas lo que debemos hacer.
La investigación de mercados suele estar expuesta al riesgo de escuchar únicamente un lado de la historia.

Ahora llego por fin al tema de mi café y mi correo, y para ser franco, estoy completamente perplejo. Por cualquier medida objetiva, el precio relativo de estos dos bienes no tiene ningún sentido. Yo pude haber ahorrado 95% del precio de mi café, si me hubiera esperado a llegar a casa y hacerlo yo mismo. Por el contrario, si yo hubiera decidido boicotear a la oficina de correos y hubiera entregado mis paquetes en persona, me hubiera tomado la mayor parte de mi día y hubiera tenido que incurrir en al menos £25 en costos de transporte.

Pero *¿alguna vez has escuchado a alguien que ande por ahí alabando al servicio postal por su espectacular manejo de economías de escala y red?* ¡No, claro que no! (bastardos ingratos).
Imagino que hubo un periodo justo después de la introducción del correo-a-centavo en 1840, que la gente decía "Wow, esto es genial" —por un mes tal vez. Pero hoy en día, nadie parece ser capaz de separar el valor de enviar una carta, de la norma establecida del costo de enviar una carta. Supongo que en términos técnicos, diríamos que "el excedente del consumidor no genera felicidad". Aquí hay un servicio por el que yo estaría dispuesto a pagar £10, sin alternativas de menor precio, y se me está vendiendo por £1.85. Y aún así, no salgo de la oficina postal saltando de felicidad por haber ahorrado £8.15 en un bien que vale £10 para mí. Por el contrario, sólo pienso "£1.85 es lo que cuesta mandar un paquete, así que supongo que eso es lo que vale, bah."

No sé la respuesta a la pregunta de la adaptación. Pero lo que sí puedo argumentar, es que, a través de la publicidad, existe la posibilidad de hacer que las personas aprecien más sus experiencias, como la de enviar un paquete, a través de la creación de 'valor revelado' y no de 'valor agregado'.

Me cuesta aceptar la idea de que las personas podrían estar mejor si se incrementara el precio del envío de cada paquete por un centavo, y que las ganancias de dicho incremento se gastaran en decirle a las personas cuán bueno es el servicio postal (nuestro servicio postal es considerablemente mejor de lo que la gente cree). Sin embargo, si tu fueras a anunciar este plan, la gente seguramente se escandalizaría.

Algunos años atrás, cuándo se gastaron £16 billones en mejorar el sistema ferroviario de la costa oeste del Reino Unido, la auditoria nacional criticó a las autoridades ferroviarias por haber gastado cerca de £3 millones (0.02% del costo total de la renovación) en promocionar las mejoras. La lógica detrás de esto, es que es perfectamente aceptable gastar £16 billones mejorando algo, siempre y cuando esas mejoras se mantengan en secreto. ¡Esto es claramente una locura!

Todo esto revela que no hay una visión clara y objetiva de lo que es el valor dentro de la mente humana, y por ende, como creía Ludwig von Mises, no hay una distinción sensible entre la creación de valor de una fábrica y la creación de valor de una agencia de publicidad.

Encuentro muy interesante que el gran Gary Becker (en un artículo con Kevin Murphy) parece estar de acuerdo conmigo en esto. Su modelo de publicidad parece sugerir que la publicidad debe ser vista como un bien complementario y no como mera persuasión (o algo que distorsiona las preferencias, como tu sugieres). El consumo de este bien complementario (la publicidad), en conjunto con el bien principal, incrementa el valor del bien publicitado y por ende permite a los vendedores capturar una mayor cantidad de excedente del consumidor. Becker ve a la publicidad como un agregado y no como manipulación.

Sin embargo, coincido en que debemos ser cautelosos de la manipulación. Después de todo, los publicistas más exitosos de los últimos 150 años han sido regímenes totalitarios.

Los habitantes de Corea del Norte parecen estar genuinamente felices con el reinado de Kim Jong Un, por ejemplo. Tal vez también están extasiados con su sistema postal, por haber visto todos una película en la escuela titulada "Valiente cartero libra batalla con la naturaleza en la 27ma prefectura para entregar el correo en una forma eficiente, de acuerdo a las enseñanzas del queridísimo líder Kim Jong Un desafiando al imperialismo *yankee*" o algo así.

Lo que sí es extraño, es que somos fácilmente influenciados por el planteamiento de las cosas sin estar remotamente conscientes de ello. Justo cuando describías tu experiencia en bicicleta, era claro que para ti, tu experiencia en bicicleta fue virtuosa y el consumo de comida y cerveza fue una experiencia pecaminosa. Sin embargo, las personas hemos disfrutado del consumo de carne y bebidas fermentadas desde la época de los faraones.

En efecto, tal vez 900 millones de personas en China habrían leído tu historia y pensado, "entiendo la hamburguesa y la cerveza, lo que no entiendo es cómo un acomodado profesor *yankee* llegaría al restaurante en bicicleta, cuando yo llevo soñando con tener un automóvil por los últimos diez años. Viajar en bicicleta es la peor vergüenza del mundo."

Has sido claramente manipulado aquí, pero no es la tarjeta de crédito a quien debes culpar, es a Nike.

De Loewenstein a Sutherland

Estimado Rory,

Admito que lo veía venir, y estoy dispuesto a ser bajado de la torre de marfil, aunque siento que existe algo de ironía en que el encargado de bajarme sea un graduado de Cambridge, un estudiante de la corriente clásica ni más ni menos. Lo que sí, me niego a recibir el golpe por las decisiones de compra de autos de mis compatriotas,

y me niego a aceptar que mi amor por la bicicleta sea una pretensión académica, o una respuesta a la publicidad efectiva de compañías como Nike. En cualquier caso, no debería estar discutiendo por el valor inherente de las bicicletas con un creyente del valor inherente de... **¡un cubre-colchón!** Como dice el adagio popular, el cubre-colchón de un hombre es la bicicleta de montaña de otro hombre. Jamás estuve en un club de debate (a diferencia de Cambridge, mi universidad no tenía un famoso club de debate), pero tengo entendido que una estrategia común a la hora de debatir es la de desarmar a tu oponente a través del reconocimiento prematuro de las debilidades de tu propio argumento. ¿Es posible entonces que hayas llevado esta estrategia muy lejos? ¿Como puedo vencer al argumento de que "los publicistas más exitosos de los últimos 150 años han sido regímenes totalitarios" o tu cita de Joseph Goebbels y Kim Jong Un como los mejores practicantes de tu arte? Me has dejado en una posición inesperada y con un cierto grado de necesidad por ¡defender a tu profesión!.

La "Mercadotecnia", como tú mismo escribes tratando de usar una metáfora que no creo que genere mucha gracia entre tus colegas, "es como el colesterol; existen buenos y malos tipos de mercadotecnia." Esto me genera la duda de cuándo es beneficioso y cuándo es socialmente un desperdicio o, incluso, dañino utilizar a la mercadotecnia. Permíteme proponerte una serie de preguntas que uno podría hacer para cualquier producto, y que permiten identificar si la mercadotecnia de dicho producto, es del tipo que obstruye arterias o del que hace fluir la sangre:

¿Provee la mercadotecnia al producto beneficios no monetarios?

Tengo que aceptar que la publicidad es, en ocasiones entretenida. Algunas personas que conozco ven el Super Bowl sólo por sentarse al medio tiempo a ver los comerciales, incluso en algunos casos extremos, conozco quienes graban todo el evento y adelantan la

cinta para ver únicamente los espacios publicitarios. La publicidad también se puede ligar a redes sociales, búsquedas en Google, y todo tipo de servicios, además de proveer empleo para muchísimos individuos. Claro que si estos individuos estuvieran empleados por la mercadotecnia, probablemente estarían involucrados en otras formas de empleo, pero es muy difícil imaginar dónde exactamente encontraran una opción de trabajo alternativa todos aquellos individuos creativos, inteligentes e incluso artistas de la publicidad. ¿Tal vez en la academia?

¿Qué tan bueno es el producto en sí?

Considerando que existen diferencias reales en la calidad de los productos, la mercadotecnia será beneficiosa, siempre y cuando lleve desproporcionadamente a los consumidores hacia aquellos productos de alta calidad. Existe una teoría de **'señalización' de la mercadotecnia** elaborada por el economista Philip Nelson, la cual propone que la mercadotecnia provee información valiosa sobre la calidad de aquellos productos que están siendo promocionados, ya que no hace sentido económico para un vendedor tratar de sacar al mercado un producto inferior que los consumidores sólo buscarían comparar una vez.

¿Se potencia el placer de consumir el producto a través de la publicidad?

Aun cuando el agua Evian sabe igual que el agua de la llave de Nueva York o Londres, alguien podría argumentar que la mercadotecnia es beneficiosa si es que hace a las personas sentir que Evian sabe mejor y ese sentimiento genere a su vez un incremento en el placer de consumirla.

¿Es el producto bueno o malo para el bienestar del consumidor?

Podríamos argumentar que algunos productos, como los clubes

de ejercicio y otros objetos culturales como los libros, las películas y las obras de teatro son buenos para las personas en la medida en que generen un desarrollo positivo en sus cuerpos y mentes. Algunos otros como el alcohol, los cigarros y la comida altamente procesada, imponen 'internalidades' o costos de salud que los consumidores no pueden internalizar. La publicidad podría ser beneficiosa en la medida en que promueva 'internalidades' positivas y negativa si promoviera 'internalidades' negativas. Y Rory, no hay necesidad alguna de que me digas que con este párrafo parezco irremediablemente un antipático elitista.

¿Es el producto bueno para la sociedad?

Similar al concepto de 'internalidades' y mucho más conocido para la mayoría de las personas, está el concepto de 'externalidades', o costos que las personas imponen a otros. La mayoría de los productos, como autos, viajes y comida para llevar (que en Estados Unidos, extrañamente, está exenta de impuestos), producen externalidades que toman en el peor de los casos la forma de emisiones de dióxido de carbono.

Como tan elocuentemente escribe Robert H. Frank, los productos que se consumen conspicuamente producen una especie de 'carrera por consumir' entre los consumidores que produce muy pocos beneficios. El auto elegante, la casa grande y la lujosa vacación de una persona, puede ser la fuente de envidia que promueva la competencia de consumo dentro de un círculo social que a su vez genere un ciclo sin final que promueva el desperdicio, la deuda y deteriore los deseos de ahorrar (factores no observables por el resto del círculo).

Entonces ¿Cuáles son las fuerzas del mercado?

Otra forma de competencia ocurre en la esfera comercial, donde el incremento de los presupuestos en mercadotecnia obligan a otras empresas a incrementar su propio presupuesto, o arriesgarse a perder negocios. El resultado de esto es un gran beneficio

entre los mercadólogos, pero un beneficio cuestionable para los consumidores o la sociedad en sí.

Rory, parafraseando a un amigo publicista muy querido "estoy divagando". Creo que dejando de lado las diferencias en cuánto a lo méritos de nuestras respectivas profesiones, coincidimos claramente en un punto, que es el valor de la Economía del Comportamiento y en un segundo punto, que es el valor de este recurso electrónico que se ha creado para dotar a los académicos, practicantes y cualquier persona interesada en expandir sus horizontes intelectuales, con una gran introducción al tema. Después de que respondas a mi pregunta (si así decides hacerlo) sobre sí realmente disfrutarías tomar un lento viaje en tren, rodeado de super modelos, te propongo que canalicemos, a cualquier lector que no hayamos perdido en el camino, al contenido que realmente vinieron a consultar a esta guía.

De Sutherland a Loewenstein:

Estimado George,

Coincido totalmente contigo, y ahora me estás haciendo sentir culpable.

Te agradezco por señalarme en la dirección de Philip Nelson, en realidad no sabía que Nelson fue el primero en acuñar las frases de 'bien de búsqueda' y 'bien de experiencia' (Un cubre-colchón, por cierto es un bien de experiencia, y hasta que no poseas uno no podrás concebir alguna razón para comprarlo).

Nelson también fue la fuente de la siguiente frase "Lo que hace fascinante al tema de la publicidad… es que, fundamentalmente, es un problema de cómo establecer la realidad en la economía."

Y aquí creo que vale la pena mencionar que la economía siempre ha enfrentado problemas al momento de buscar comprender a la mercadotecnia.

En 1924 Pigou escribió: *"Bajo competencia simple, no hay objeto en […] la publicidad, ya que por hipótesis, el mercado tomará a precio de mercado, tanto como un vendedor pequeño desee vender."*

Una vez que asumimos que los consumidores tienen preferencias fijas e información perfecta, se crea un modelo económico donde no hay rol alguno para las actividades de mercadotecnia.
Pero el verdadero problema no es tanto que los economistas modernos no se den cuenta que la economía es mucho más compleja de lo que un modelo neoclásico de hace 100 años indica. El problema, más bien, es el modelo económico que persiste en el gobierno, los negocios y las mismas escuelas de negocios, y todo lo que deja fuera, ya que es esencialmente, un modelo que no considera la confianza, la psicología, el contexto, la ética y las relaciones.

En particular, al dar por sentada la confianza, se crea un modelo que no busca entender la confianza y la importancia que esta juega en la actividad económica.

Como diría Joseph Stiglitz, *"Aun en una economía de mercado, la confianza es la grasa que permite que la sociedad funcione como tal. Una sociedad puede subsistir sin confianza, a través de recurrir al cumplimiento legal de contratos, pero eso es realmente una no muy buena segunda opción."*

Piensa en lo siguiente, el servicio de taxis de Londres puede ser costoso, pero funciona, porque puedes subirte tranquilamente a un taxi a las 3am y estar tranquilo en que el chofer te llevará a casa. Yo podría confiar, sin problema alguno, en cualquier taxista de Londres para que llevara a mis dos hijos pequeños a cualquier lado. La razón por la que esto funciona es por el compromiso que implica el proceso de introducción de 3 años, por el que los taxistas deben pasar para recibir su licencia. Una vez que ellos han pasado por este proceso, están desproporcionadamente indispuestos a sacrificar toda esa inversión que hicieron en tiempo y dinero para obtener su licencia, en extraer unas libras de turistas y profesores visitantes.

Sin embargo, si tan solo el 1% de los taxistas de Londres fueran ladrones, lo efectos negativos no sólo se verían reflejados en aquellos que fuesen víctimas de un robo. De hecho todo el sistema colapsaría, y todos aquellos que alguna vez quisieron tomar un taxi sufrirían de

la misma forma que el 99% del resto de los taxistas, que perderían la mayoría de su trabajo.

Ahora, en este caso, el proceso de introducción funciona como un mecanismo de compromiso, así como en muchas otras situaciones, la reputación de una marca toma ese mismo papel. Esto genera que la reputación de una marca, se vuelva un arma de doble filo, tal como el proceso de obtener la licencia hace que para un taxista ésta sea un bien difícil de obtener, pero a la vez muy costoso de perder. La compensación para los taxistas de todo este proceso, es que esa confianza que su servicio genera, les permite cargar precios exclusivos, toda vez que los productos y servicios que se vendan bajo esa marca, mantengan un cierto estándar de calidad.

O expresado en lenguaje económico, *"El flujo de renta de una marca, se capitaliza en equidad de marca, creando un gran lazo en poder del propietario de la marca, el cual actúa como un mecanismo de compromiso. En este caso, tiene sentido para los consumidores el desviarse de las marcas confiables sólo cuando hay suficiente información específica de la industria para hacerlo."*

Los mecanismos que usan los consumidores para identificar a los participantes confiables en el mercado varían. En eBay son los rankings, en TripAdvisor son los comentarios de los clientes, en muchos casos es la recomendación de un amigo y algunas veces es simplemente un proceso de prueba social, un hábito o la publicidad la que nos indica esto.

De hecho, la idea de que la publicidad es siempre persuasiva es despechada por el hecho de que en muchas categorías, la publicidad actúa como un disuasor. No hay algún club en Londres o Universidad de abolengo que pueda publicitarse de manera exitosa, ya que sus prospectos probablemente tomarían esta publicidad como una señal de que el club o la universidad tiene más oferta que demanda, y es una regla general que cualquier club al que valga la pena inscribirse está sobre saturado y tiene una lista de espera.

En el bloque soviético de los años 70's, la publicidad estatal tendía

a reducir las ventas de un producto. Esto se debía a que en un ambiente de escasez, donde las personas debían hacer largas filas para obtener casi cualquier cosa, las campañas de publicidad, al igual que los slogans "descubre los beneficios de la antracita" y "todo sabe mejor con pepinillos", eran tomadas como evidencia de que estos productos eran de tan mala calidad que aún las personas en su estado de desesperación por obtener algo, no estaban dispuestas a comprarlos.

El entender que muchas cosas en la vida dependen del concepto de señalización, es algo que ha llegado demasiado tarde a la economía, y sospecho que este concepto no se enseña, más que en las clases más avanzadas en universidades. Aún así, los biólogos evolutivos (incluyendo a Charles Darwin) han notado este mismo fenómeno desde mucho antes en la naturaleza. La teoría de la señalización con costos de Amotz Zahavi, es una de las herramientas más útiles que tienen los economistas para entender el comportamiento humano.

Esto me trae a tocar el tema de Robert H. Frank, pues me parece genial que lo hayas citado. Especialmente a su libro de "La economía de Darwin", ya que creo que es uno de los mejores libros que se han escrito en los últimos años y que la mayoría de las personas dentro de la corriente de la Economía del Comportamiento no han leído ("Economía de la Identidad" es otro de George Akerlof y Rachel Kranton). También coincido con Frank en que la economía, y los negocios en general, tienen mucho más que aprender de Darwin que incluso del mismo Adam Smith.

El único problema que tengo con esto, es que la teoría evolutiva tiene mucho más poder de explicación que de predicción. Además, es extremadamente complicado hacer evaluaciones, tanto en la evolución como en los negocios, sobre qué comportamientos y adaptaciones resultaran, o no, útiles.

Los autos, por ejemplo, fueron bienes de estatus por unos cuantos años antes de que se convirtieran en un medio de transporte

claramente superior a los caballos. Las lavadoras de ropa y trastes fueron en algún momento de la historia vistos como bienes de lujo y tu bicicleta probablemente incorpora una sarta de mejoras que fueron impulsadas por la rivalidad y la competencia, más que por la utilidad de dichas mejoras. El desarrollo de las computadoras fue, en las primeras décadas, impulsado por la competencia entre 'ñoños' más que por encontrar mejoras en su uso práctico per-se.

Debo admitir que los productos de moda femenina parecen ser una excepción aquí. En algún momento se describió a este segmento como uno de 'innovación sin mejora', pero no soy lo suficientemente valiente como para proponer la designación de un impuesto pigouviano a los zapatos de mujer.

También simpatizo con tu lista de preguntas, la cual busca indagar qué formas de consumo tienen externalidades positivas y negativas. El problema aquí, es que muchos productos que han sido crucificados, como la comida rápida, la pizza, las sodas, el vino, la cerveza e incluso el agua embotellada, son bienes complementarios. Esto quiere decir que su valor no reside tanto en sí mismos, sino en el hecho de que suelen ser acompañamientos de otras cosas de la vida, que los hedonistas expertos suelen catalogar como importantes para la felicidad. Tal es el caso de pasar tiempo con los amigos, tener actos de micro-generosidad, etc. Sé que no me ganará muchos amigos, pero yo podría argumentar que, en este sentido, hay incluso un valor positivo en fumar cigarrillos. Ciertamente la calidad tanto de la conversación, como del tiempo que pasamos juntos ha disminuido desde que la mayoría de las personas han dejado de fumar.

Me gustaría platicarte de una sugerencia que hizo hace poco un epidemiólogo para explicar por qué los bebedores sociales parecen tener una mejor salud que los abstemios. Esta sugerencia indica que los bebedores sociales tienen una mejor vida social que los abstemios, lo que consecuentemente prolonga sus vidas. Por eso tal vez aquella cerveza en la taverna te hizo mejor que todo tu trayecto en bicicleta.

De cualquier forma, sí creo que existen algunas formas de consumo que son mucho mejores socialmente que otras. También considero que existen formas de consumo que generan mucha mayor felicidad por peso gastado que otras, y también creo que esto merece un amplio debate al menos. Michael Norton y Elizabeth Dunn tienen un excelente libro "Dinero Feliz" basado en esta premisa.

Me gustaría terminar con un par de cosas más. Admito que he sido cauteloso con el poder de la mercadotecnia para engañar como cuando ha sido implementado por los regímenes totalitarios.
Pero hay una cuestión interesante aquí:
Los regímenes totalitarios hacen una pésima labor al promover sus productos, pero una excelente labor al promoverse a sí mismos, lo cual es fácil, supongo, cuando controlas el 100% de los canales de comunicación. Por otro lado, el capitalismo de libre mercado parece hacer completamente lo opuesto, es excelente al promover productos y servicios, pero pésimo al momento de promoverse a sí mismo como sistema económico y político.

Finalmente, creo que la adopción de sólo algunos principios de la economía del comportamiento a los negocios y al pensamiento de gobierno puede tener efectos considerables en el bienestar y progreso económico de la sociedad en los siguientes 10 años. El tema es que este lapso pasa rápidamente y en general, la velocidad de adopción de ideas en las ciencias sociales suele estar medido en décadas (en el mejor de los casos) o siglos incluso.
Creo que estos principios de economía del comportamiento son:

1. Los pequeños cambios pueden tener grandes efectos.

2. La Psicología es muy importante.

3. La gente no siempre puede explicar por qué hace lo que hace o quiere lo que quiere.

4. Las preferencias son relativas y social y conceptualmente no son absolutas.

5. A la confianza no hay que darla por sentada; los compromisos son realmente importantes.

6. La mente humana siempre busca simplificar las cosas.

Estoy seguro que podrías agregar a esto algunos principios mucho más valiosos, esto no es una lista exhaustiva de principios de comportamiento. Pero el hecho importante es que estos son seis principios que son prácticamente olvidados al momento tomar decisiones.

Cuando digo que **la siguiente revolución sería psicológica y no tecnológica,** lo creo fervientemente, y sé que tú también. Una vez que eso sea aceptado, creo que todos los demás desacuerdos entre nosotros serán menos importantes.

Terminaré con una última observación. Paul Krugman escribió un artículo preguntando por qué, después de la urbanización en Inglaterra, la comida permaneció siendo tan mala por tanto tiempo. Una de sus explicaciones era que para 1950, los Británicos no tenían concepción alguna de lo que podía ser una mejor comida...

> *Entonces las clases ordinarias e incluso la clase media, estaba destinada a una alimentación a base de bienes enlatados (¡puré de chícharos!), carnes preservadas (de ahí vienen tantos pays), y tubérculos y otras verduras de tierra que no requieren refrigeración (de ahí que las papas en todas sus versiones sean centrales de la comida británica). Pero, ¿porqué se mantuvo el nivel de la comida tan bajo aún cuando ya existían los medios de transporte refrigerados y la distribución área de pescado fresco y otros vegetales?*

Aquí es donde empezamos a hablar de economía, y de los limites de la teoría económica convencional, ya que la respuesta a esta pregunta se debe seguramente a que para cuando se volvió una posibilidad latente, el que los británicos comiesen de forma decente, la diferencia ya no era algo perceptible. La apreciación de un bien como la buena comida, es literalmente, un gusto adquirido,

pero debido a que el Inglés promedio de 1975, jamás había tenido una buena comida, no podía entonces exigirla. Y debido a que los consumidores no exigían buena comida, no la recibían. A pesar de que seguramente había una minoría que sí exigía buena comida, no era suficiente como para generar un impacto en los productores.

Las personas son criaturas de hábitos y de pequeños marcos de referencia. Algunas veces yo también creo que las personas son demasiado tacañas (gran parte de la Economía del Comportamiento se enfoca en reducir la brecha de ahorro). El incrementar el alcance de las aspiraciones de la gente no siempre es algo malo, como espero hayas identificado, en tu última experiencia culinaria en Londres en 2014.

O como diría Franklin Delano Roosevelt, "Si estuviera por empezar mi vida de nuevo, pensaría en entrar a la industria de la publicidad por sobre casi cualquier otra. El levantamiento de los estándares de la civilización moderna entre los grupos de personas en el último medio siglo hubiera sido imposible, sin la difusión de conocimiento de mejores estándares a través de la publicidad."

Capítulo 3

El estado actual de la Economía del Comportamiento

Por Emiliano Díaz

El mundo de las Ciencias del Comportamiento ha cambiado mucho en este último año.

Conforme se consolidan los esfuerzos de algunos de los grupos de economistas y científicos del comportamiento más importantes del planeta (The Behavioural Insights Team, Ideas42, Busara Centre for Behavioral Economics, Global Insights Initiative, etc), el alcance de esta disciplina se vuelve cada vez más internacional.

A la par de esto, medidas como la orden ejecutiva que firmó el presidente Barack Obama (para que las dependencias del gobierno de Estados Unidos utilicen las ciencias del comportamiento para bienestar de los ciudadanos), ayudan a que las Ciencias de Comportamiento tomen un papel cada vez más importante, tanto en el sector público como en el sector privado. Esto ha detonado una ola de construcción de laboratorios de Diseño de Comportamiento, en donde quienes trabajamos en estos laboratorios buscamos utilizar los hallazgos de las Ciencias del Comportamiento para diseñar productos, servicios y políticas públicas que mejoren la vida de las personas y les faciliten el camino hacia mejores decisiones.

Esta ola también ha tocado a Latinoamérica, y se ha materializado en la construcción de los primeros grupos de economistas y científicos del comportamiento en Brasil (Economia Comportamental) y México (Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento. IMEC). Lamentablemente estos esfuerzos son sólo una mínima parte de lo que se puede y debería estar haciendo para introducir este conocimiento a los países latinoamericanos.

Las Ciencias del Comportamiento han comprobado ser una importante herramienta al momento de generar cambios sostenidos en materia de desarrollo económico, innovación social, aprovechamiento de recursos (ambientales y financieros), pero también ha sido parte fundamental de algunas de las estrategias de negocio con mayor impacto en los últimos cinco años. Es por esto, que debería ser un tema prioritario en las agendas de quienes diseñan política pública, y quienes trabajan en el sector privado.

Desafortunadamente, las Ciencias del Comportamiento aún son un tema extraño y poco conocido en los ámbitos en donde debería estar generando beneficios. Hoy en día no existe un programa académico (en Latinoamérica) que permita a los jóvenes latinoamericanos especializarse en las Ciencias del Comportamiento de manera aplicada. Algunas universidades han empezado a adoptar el tema, incluyendo cursos y materias optativas para que los alumnos de diseño, economía, psicología, administración pública y afines puedan empaparse, al menos un poco, de esta disciplina, pero esto no es suficiente.

Los resultados de algunas intervenciones realizadas con entidades gubernamentales como la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con algunos programas como Prospera, de parte de Ideas42 y el BIT, se empiezan a ver en titulares como el el que leía hace poco que mencionaba que se acababa de lograr el máximo histórico de aportaciones voluntarias al sistema nacional de pensiones. Esto es una gran noticia para quienes estamos involucrados en el mundo de las Ciencias del Comportamiento, y esperamos que poco a poco estos resultados comiencen a generar consciencia y revuelo entre quienes diseñan políticas y programas sociales, pues son ellos quienes están en posición de incorporar hallazgos de Comportamiento para mejorar lo que hacen.

El sector privado también comienza a abrir los ojos y voltear hacia las ciencias del comportamiento como una herramienta que les permita complementar algunas metodología de diseño, innovación e ideación de soluciones. Esto es alentador, ya que conforme más alcance y penetración tenga este conocimiento, podremos empezar a ver un importante cambio en los resultados e incluso la orientación de muchas de las estrategias que se generen con fundamentos en el comportamiento humano. Las Ciencias del Comportamiento tienen el potencial de ser una fuente casi viral de conocimiento, fácilmente aplicable, que aporte cambios sostenidos a largo plazo.

Sin embargo, este mismo potencial de permear de manera rápida entre el sector público y privado también representa un riesgo. Este riesgo ha mitigado el impacto de otras disciplinas con gran potencial, como lo es la neurosciencia o algunas metodología como el Design Thinking, los cuales fueron víctimas de charlatanes e ideas que deformaron la esencia "real" de lo que aportaban en sus distintos ámbitos. Por esta razón, esperamos que estos manuales sirvan para plantear de inicio los fundamentos de lo que es y lo que no es la Economía y las Ciencias del Comportamiento.

El ritmo al que se desarrollan nuevas iniciativas y colaboraciones en el mundo de las Ciencias del Comportamiento son señales alentadoras, y espero que en la tercera (y final) entrega de esta serie de manuales, podamos hablar de pasos agigantados en términos de adopción y aplicación de este conocimiento en México y Latinoamérica.

*Economía del Comportamiento es la traducción del inglés de *Behavioural Economics*

Capítulo 4

La naturaleza de la *BE*stia*: lo que no es la Economía del Comportamiento

Por Matthew Darling, Saguaro Datta y Sendhil Mullainathan

de Center for Global Development

La gente es compleja; es complicado definirla. Como Walt Whitman dijo, todos contenemos multitudes. Como un la disciplina, la economía ha tenido éxito en parte porque ha ignorado esta complejidad. En su lugar, se ha centrado en la explicación de las instituciones en las que se toman las decisiones – con instituciones que van del capitalismo al comunismo, de la competencia perfecta a los monopolios, y de piedra, papel o tijera al dilema del prisionero.

La Economía del Comportamiento difiere de la economía estándar en el sentido que utiliza un modelo más realista (y más complicado) para las personas; se diferencia de la psicología en el sentido que se mantiene el enfoque en las instituciones y los contextos en los que se toman decisiones. Los economistas del comportamiento estudian cómo el contexto de las decisiones interactúa con nuestra creciente comprensión de la psicología humana. Mediante la combinación de los conocimientos de estas muy diferentes dos perspectivas, los economistas del comportamiento han sido capaces de revelar nuevas profundidades en nosotros mismos.

Cada vez hay más y más artículos, libros y sitios web que hablan sobre la Economía del Comportamiento. Pero nos hemos dado cuenta de algo en nuestras conversaciones. A medida que las personas aprenden más de la Economía del Comportamiento, también aumentan las concepciones erróneas. En general, hay tres errores de percepción que vemos con bastante frecuencia:

- "La economía del comportamiento se trata de controlar el comportamiento..."
- "La economía del comportamiento es liberal (o conservadora)..."
- "La economía del comportamiento se trata de resolver la 'irracionalidad'..."

Sobre Center for Global Development

ir a lista de autores

El Center for Global Development (Centro para el Desarrollo Global) es una organización de investigación independiente, sin fines de lucro, que está dedicada a reducir la pobreza y la desigualdad global y en lograr mitigar los efectos de la globalización para los pobres.

Del mismo modo que un escultor debe quitar todas las partes de una roca que no le son útiles, nosotros podemos empezar definiendo la economía del comportamiento por lo que no es.

La Economía del Comportamiento no se trata de controlar el comportamiento

Algunas personas temen que la Economía del Comportamiento sea utilizada, ya sea por corporaciones o el gobierno, para controlar el comportamiento de los ciudadanos. Esta preocupación no es totalmente inválida; las herramientas de la economía del comportamiento se pueden utilizar para muchos propósitos.

Al igual que la mercadotecnia persuasiva puede convencernos de comer alimentos grasosos, o prohibiciones legales pueden detenernos de nadar en una playa privada, las herramientas de la Economía del Comportamiento, pueden ser usadas de formas que restringen la libertad o la elección, para "empujar" a la gente a hacer lo que otros quieren que hagan.

Lo que distingue el conjunto de herramientas de comportamiento, sin embargo, es que muchas buscan ayudar a las personas a tomar las decisiones que ellos mismos QUIEREN tomar. Esto se puede ver más claramente en la cantidad de personas que aplican soluciones de comportamiento a sus propios problemas. Muchos establecemos recordatorios automáticos en nuestros teléfonos, hacemos compromisos públicos con nuestros compañeros (a veces usando recursos como StickK o gym-pact)[1], o nos damos plazos límite y nos castigamos cuando no somos capaces de cumplirlos.

En este sentido, una buena intervención de comportamiento, ayuda a las personas a evitar tomar una decisión que ellos mismos considerarían un error. A los estadounidenses de edad avanzada que se inscriben en el plan médico privado de medicamentos, Medicaid Part D, se les pide que elijan entre más de 40 opciones. Una intervención que reduce esta sobrecarga de decisión, enviando a los afiliados una carta con información sobre tres planes alternativos que serían más baratos para ellos, **casi duplica la proporción de afiliados que decidió cambiar de plan y ahorrar dinero[2].** Este sencillo empujón - una carta - ahorró $150 dólares por año en promedio a cada persona que cambió de proveedor de servicios de salud.

Una de las intervenciones de comportamiento más exitosas, ha logrado impulsar el ahorro por default en los planes de ahorro laboral para el retiro. Estas intervenciones, han demostrado que modificar la opción predefinida para que participar en el plan de ahorro sea la opción más sencilla de elegir, puede lograr que las empresas aumenten las **tasas de afiliación de 13% a 80%.** Esto no es reemplazar o crear una preferencia o necesidad de ahorrar – **es una intervención que facilita que las preferencias existentes (ahorrar) sean realizadas.**

[1] Gym-pact [Accessed October 1, 2013] www.gym-pact.com.

[2] Jeffrey R. Kling et al, "Comparison Friction: Experimental Evidence from Medicare Drug Plans," The Quarterly Journal of Economics 127(1): 199–235.

Los economistas del comportamiento a veces utilizamos las mismas herramientas que los mercadólogos. Podemos persuadir y engatusar, sin embargo, las herramientas más interesantes e innovadores son aquellas que hacen que sea más fácil para la gente hacer lo que ya quieren hacer, descubriendo en el camino sus propias buenas intenciones.

La Economía del Comportamiento no es liberal (o conservadora)

La Economía del Comportamiento aplicada, llegó a su mayoría de edad después de que Richard Thaler y Cass Sunstein publicaran "Nudge" en 2008. No es coincidencia que la administración entrante de Obama comenzó a usarla, tanto en la política pública como en campaña [3,4]. Por lo tanto, muchas personas han llegado a la conclusión de que la Economía del Comportamiento es una herramienta de administraciones liberales.

Sin embargo, la Economía del Comportamiento está siendo adoptada y utilizada en todas partes. Cuando los liberales están en poder, es utilizada por los liberales. Cuando los conservadores están en el poder, es utilizada por los conservadores. De hecho, el partido político que más ha impulsado la economía del comportamiento es el Partido Conservador de David Cameron, el primer ministro del Reino Unido. Cameron explica el atractivo de la economía del comportamiento en su popular plática TED[5] de 2010:

> *La política y los políticos sólo tendrán éxito si en realidad tratan con personas y las tratan como son, en lugar de cómo les gustaría que fueran. Ahora bien, si se combina este muy simple y conservador pensamiento — ir con el grano de la naturaleza humana — con todos los avances en la Economía del Comportamiento, algunos de los cuales apenas estamos conociendo, creo que podemos lograr un aumento real en el bienestar, felicidad, y en facilitar una sociedad más fuerte, sin necesidad de tener que gastar mucho más dinero.*

[3] Mike Doring, "Obama Adopts Behavioral Economics," Bloomberg Business Week Magazine, June 24, 2010, www.businessweek.com/magazine/content/10_27/b4185019573214.htm

[4] Michael Grunwald, "How Obama Is Using the Science of Change," Time Magazine, April 2, 2009, http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1889153,00.html#ixzz2gTY00YqG.

[5] TED, "David Cameron: The Next Age of Government," Ted Talks [video], February 18, 2010, www.youtube.com/watch?v=3ELnyos06vI.

Por otra parte, mientras que Cass Sunstein pudo haber servido como el "Diseñador de Comportamiento en Jefe" (*nudger)* durante el administración de Obama, el único candidato presidencial de Estados Unidos en haber publicado un documento académico de Economía del Comportamiento es un republicano, el ex gobernador de Arkansas, Mike Huckabee[6]. Los economistas libertarios están viendo cada vez más a la Economía del Comportamiento como una forma de limitar el poder del estado, no sólo como una herramienta que el estado puede utilizar en la personas[7].

La economía del comportamiento aplicada trata en última instancia de identificar y diagnosticar problemas para diseñar herramientas. Estas herramientas se pueden utilizar para perseguir muchos objetivos de políticas públicas diferentes. Por ejemplo, una línea de la economía del comportamiento (incluido el trabajo por los afiliados académicos de ideas42, Crystal Hall, Sendhil Mullainathan, y Eldar Shafir) ha estudiado los problemas de adopción. **¿Por qué muchas personas en la pobreza no aplican para los programas y beneficios sociales?** Otra rama (incluyendo el trabajo realizado por ideas42 con ACF y MDRC, y el Behavioral Insights Team en Gran Bretaña) ha observado en paralelo al problema opuesto — **¿Cómo podemos ayudar a las personas en programas de beneficencia para salir de ellos y volver a trabajar?** No sólo la economía del comportamiento puede ayudar en el diseño de políticas públicas y programas que pueden ser utilizados para estos (muy diferentes) objetivos, sino que un sólo tipo de intervención – afirmaciones positivas – ha sido eficaz en ambos.

En todo caso, la economía del comportamiento apela a pragmáticos y realistas, ya que simplemente proporciona un conjunto de herramientas. No se basa en las soluciones de mano dura del estado, o en la presunción que es mejor dejar a la gente a sus propios medios. En cambio, traza un camino intermedio, reconociendo que una mejor comprensión de la toma de decisiones humana puede

[6] Brian Wansink and Mike Huckabee, "De-Marketing Obesity," California Management Review 47(4): 6.

[7] Mike Rappaport, "Behavioral Economics and Liberty,"Library of Law and Liberty (blog), July 19, 2013, www.libertylawsite.org/2013/07/19/behavioral-economics-and-liberty/

ayudar a resolver una variedad de problemas, incluyendo tanto las fallas del estado como del mercado. Es por eso que está siendo tomado y utilizado por un amplio rango de gobiernos, así como de compañías privadas[8]. Los ahorros por default pueden elevar el ahorro para la jubilación sin aumentar los impuestos sobre la nómina. Mensajes con normas sociales pueden reducir el consumo de energía sin imponer un impuesto de carbono. Los paquetes de estímulos de diseño de "comportamiento" pueden ser igual de efectivos por menos dinero. **La Economía del Comportamiento no es ideológica; funciona.**

[8] Joshua E. Keating, "The Nudgy State," Foreign Policy, January 2, 2013, www.foreignpolicy.com/articles/2013/01/02/the_nudgy_state?.

La Economía del Comportamiento no se trata de 'irracionalidad'

Cuando utilizamos el término 'irracional',en el lenguaje cotidiano, casi siempre se entiende como un insulto. Tal vez lo usamos para describir una mala decisión por nuestro jefe, o para ganar una discusión con nuestra esposa. En este sentido, el término 'irracional' se utiliza para terminar la conversación, no para expandirla. Así que, ¿por qué utilizar una palabra así para describir a los seres humanos en general?

Usar "irracional" para describir a los seres humanos es, en última instancia, condescendiente. El cerebro humano es un órgano asombroso, y debemos pensar en el cerebro humano como es, no en comparación con un ideal inalcanzable. No somos computadoras, y no debemos aspirar a ser como ellas.

Creemos que las personas son por lo general muy inteligentes. Pero el cerebro humano no es perfecto solucionando problemas en todas las situaciones. Así que cuando alguien comete un error, es importante entender el contexto que llevó a que sucediera ese error. A partir de esto, los patrones comienzan a aparecer. Las personas no son consistentemente perezosas, o estúpidas, o temperamentales. Sin embargo, en situaciones específicas puede parecer así. Y así como estos errores son sistemáticos, los éxitos también lo son, es así como los economistas del comportamiento, buscan ejemplos de ambos.

Por otra parte, describir a las personas como "irracionales" es algo engañoso. La racionalidad tiene un significado muy específico para la economía; se refiere a un conjunto de supuestos matemáticos que los economistas utilizan para describir nuestras preferencias, y cómo estas se llevan a la acción. La intención de los economistas nunca fue que este modelo fuera descriptivo, para ellos, el concepto de racionalidad era simplemente una manera conveniente de reducir sustancialmente la complejidad matemática de los modelos.

Cuando los economistas utilizan el término "irracional" significa algo muy diferente a la forma en que lo utilizamos en la conversación diaria. Para ellos, este concepto es la inversa matemática del modelo de "actor racional", y lo vinculan más estrechamente, con términos como convexidad y transitividad de las preferencias, que con impulsividad o emoción. La "irracionalidad" económica tiene más cosas en común con los números irracionales (aquellos que no se puede representar como fracciones, tales como pi) que con Tom Cruise, Charlie Sheen, o Miley Cyrus.

Por otro lado, la Economía del Comportamiento se basa en la psicología, no sólo en las matemáticas. Nosotros sabemos que nuestras preferencias no necesariamente determinan nuestras acciones, por su parte los psicólogos, estudian el cerebro como es, en lugar de tratar de asumir los detalles sucios.

La "racionalidad" perfecta, como la definen los economistas, es una norma extraña para describir a los seres humanos. Cuando leemos acerca de un hecho prodigioso de la memoria (como Lu Chao memorizando los primeros 67,890 dígitos de pi) deberíamos estar impresionados[9]. Pero no debemos comparar este logro con la capacidad de almacenamiento de un iPhone de 8 gigabytes (¡que puede almacenar como otros 68 millones de dígitos!).

Similarmente, en cualquier día resistimos innumerables tentaciones; entonces, ¿por qué deberíamos solamente concentrarnos en los fracasos? Todos podemos tener problemas para salir de la cama por la mañana, pero rara vez nos saltamos el trabajo para pasar el día

[9] Wikipedia, "Lu Chao," http://en.wikipedia.org/wiki/Lu_Chao

en la playa, a pesar de la fuerte tentación que nos genera un cálido día de verano. Si somos "irracionales" es sólo en el sentido que el número pi lo es; somos infinitamente complejos, siempre cambiantes, y los científicos siempre están descubriendo más sobre nosotros.

Entonces... ¿qué es La Economía del Comportamiento?

La gente es compleja; es complicado definirla. Como Walt Whitman dijo, todos contenemos multitudes. Como una disciplina, la economía ha tenido éxito en parte porque ha ignorado esta complejidad. En su lugar, se ha centrado en la explicación de las instituciones en las que se toman las decisiones; con instituciones que van del capitalismo al comunismo, de la competencia perfecta a los monopolios, y de piedra, papel o tijera al dilema del prisionero.

La economía del comportamiento difiere de la economía estándar en el sentido que utiliza un modelo más realista (y más complicado) para las personas; se diferencia de la psicología en el sentido que se mantiene el enfoque en las instituciones y los contextos en los que se toman decisiones. **Los economistas del comportamiento estudian cómo el contexto de las decisiones interactúa con nuestra creciente comprensión de la psicología humana.** Mediante la combinación de los conocimientos de estas muy diferentes dos perspectivas, los economistas del comportamiento han sido capaces de revelar nuevas profundidades en nosotros mismos.

Has llegado al **final** de la

Sección I

Introducción

Regresa al **índice**

Regresa al *Inicio de sección*

O continúa a la ***Sección II:***
Comportamiento del Consumidor →

índice

Sección II

Comportamiento del Consumidor

Capítulo 5

Conocer mejor al consumidor: adiós intuición, hola Economía del Comportamiento

Por Carlo del Valle

Saber quiénes son nuestros consumidores y entenderlos es crucial si queremos diseñar un producto, servicio o marca exitosa. Como personas que diseñamos y ofrecemos productos y servicios a otras personas, constantemente nos preguntamos "¿Cuál es la mejor forma de que mi producto sea adoptado?", "¿Mejorarán las ventas si implemento las mejoras que mis usuarios dicen querer?", "¿Cómo podemos hacer para que los consumidores amen mi marca?".

Para resolver estas preguntas, a veces juntamos a nuestro grupo de trabajo para una lluvia de ideas, o en otras ocasiones hacemos una pequeña sesión de investigación con nuestros consumidores. A veces sentimos que para llegar a la respuesta de estas preguntas tenemos que pasar por una lista de suposiciones, marcando los errores y los aciertos que encontramos en el camino, hasta llegar a la respuesta que creemos es la que más adecuada; nunca es fácil llegar a esta respuesta, y no hay fórmulas mágicas o replicables para llegar a ella, pero afortunadamente hay herramientas que nos pueden facilitar el camino para llegar a esta respuesta, y una de esas herramientas es la economía del comportamiento y la arquitectura de decisiones.

En mi época como publicista (trabajando en una agencia internacional que daba servicio a marcas de prestigio) jamás escuché a alguien explicar una propuesta de posicionamiento de marca haciendo uso del efecto de dotación (endowment effect) o de las normas sociales; en mi época como analista de mercadotecnia (trabajando en una farmacéutica grande que llegaba a todas las

farmacias de México) tampoco escuché a alguien explicar una estrategia de precios usando la aversión a las pérdidas o el heurístico de anclaje. La mayor parte de las propuestas se basaban en insights que sacábamos del consumidor sumados a nuestra intuición, y aún así esperábamos crear un producto que los consumidores usaran todos los días y marcas que llegaran a amar. No me malinterpreten, no es que la forma en que se han estado haciendo las cosas en mercadotecnia, publicidad e investigación de mercados esté mal, lo han hecho muy bien, no por nada estamos en donde estamos, pero en muchas ocasiones, al momento de construir una estrategia de producto o de marca, creemos que conocemos al consumidor a la perfección basándonos en nuestra intuición y suposiciones de lo que creemos que quieren.

ir a lista de autores

Sobre Carlo del Valle

Carlo tiene estudios de publicidad por el CECC y una maestría en sociología y demografía por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona.
Es co-fundador del laboratorio de diseño de comportamiento NUDØ, en donde se especializa en re-diseñar el comportamiento de las personas a través del diseño e implementación de Nudges. También es co-fundador del Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C.

Ahora que lo veo desde lejos me pregunto, ¿realmente entendíamos a los consumidores y cómo tomaban decisiones relacionadas a nuestro producto, servicio o marca? La verdad es que no creo que los entendíamos tan bien como hubiéramos podido; la economía del comportamiento y la arquitectura de decisiones habrían sido herramientas magníficas para complementar nuestras estrategias. Hace seis años no era tan sencilla la posibilidad de conocer sobre este tema o adentrarnos en él tanto como quisiéramos,

pero hoy es mucho más fácil acceder a información y estudios que nos ayuden a entender a nuestros consumidores desde el punto de vista de la toma de decisiones (una prueba es este Manual de Economía del Comportamiento); en este justo momento hay académicos en todo el mundo estudiando cómo las personas toman decisiones, corriendo estudios controlados en torno a la arquitectura de decisiones, y publican y discuten estudios de cómo los consumidores toman decisiones de compra. Hoy no hay pretexto para no incorporar la economía del comportamiento y la toma de decisiones a la hora de diseñar un producto, un servicio o una marca, por el contrario, el hacerlo nos facilitará el camino para entender mejor al consumidor, y por ende, crear mejores estrategias enfocadas en él.

Esta sección de conducta del consumidor es una excelente introducción a la economía del comportamiento para quien no esté familiarizado con ella pero quiera aplicarla en sus estrategias de mercadotecnia, y para quienes ya estén familiarizados con el tema, podrán complementar sus ideas para mejorar los proyectos que están llevando a cabo. Los artículos de esta sección son variados y abordan distintos problemas que podemos llegar a enfrentar en cualquier momento, desde el cómo formar un hábito en torno a un producto, pasando por los insights de comportamiento y las marcas, hasta la toma de decisiones en punto de venta. En lo personal, mi artículo favorito de esta sección es “Más allá de lo Académico: Cómo la Psicología ha Sido Adoptada en la Publicidad y la Comunicación”; no lo digo sólo porque trabajé varios años en ese medio, sino porque también refleja uno de los propósitos de este Manual de Economía del Comportamiento, que es sacar de la academia el conocimiento científico que se está generando en torno a conducta del consumidor y llevarlo a las personas de una manera sencilla.

Si comienzas a aplicar las herramientas que brinda la economía del comportamiento y la arquitectura de decisiones, cuando estés diseñando una propuesta de posicionamiento de marca podrás explicar por qué hiciste uso del efecto de dotación (*endowment effect)*

o de las normas sociales, pero no sólo para impresionar a los compañeros de trabajo, sino para entender de una manera más clara el por qué los consumidores toman las decisiones que toman y justificar académicamente por qué la estrategia propuesta es la mejor opción a seguir.

Capítulo 6

Anlene: cómo el ciclo de formación de hábitos y los empujones de comportamiento elevan la penetración de marca y la frecuencia de compra

Por Asit Gupta

de advocacy

La mercadotecnia, en su mayoría, trata de cambiar el comportamiento. Con la ayuda de algunos insights innovadores de las Ciencias del Comportamiento, se ha logrado establecer una serie de principios claros para el diseño de comportamiento; sin embargo, la mayoría de los profesionales de la mercadotecnia, en lugar de aplicar estos principios de manera regular, continúan estancados en algunos métodos tradicionales, aplicando técnicas de investigación 100% conscientes y desarrollando campañas de comunicación alrededor de una idea "creativa". Si bien, la creatividad, tiene un fuerte retorno de inversión, no es la única manera de abordar un problema de mercadotecnia.

Los resultados de la campaña de Anlene en China, utilizando el marco teórico de Charles Duhigg sobre formación de hábitos y empujones de comportamiento mediante el cumplimiento de misiones diarias, destacan la necesidad de utilizar e integrar a la psicología y la economía del comportamiento en las técnicas convencionales de la mercadotecnia.

En Asia, la leche en polvo Anlene está posicionada como el suplemento ideal para la salud ósea de las mujeres de más de 40 años, esto se debe a que, gracias a su fórmula mejorada, dos vasos de leche Anlene proporcionan el 100% del requerimiento diario de calcio de una persona adulta promedio. En sí, la calidad del producto, tanto por sabor como por propiedades nutricionales, es innegable. En términos de popularidad y mercadotecnia, la publicidad recurrente de la marca (patrocinada por una celebridad), revelaba que más del 75% de la gente recordaba la publicidad y mas del 70% recordaba el mensaje clave de la misma. Sin embargo, a pesar de la buena calidad del producto y la popularidad de su publicidad, el consumo y las ventas de la marca se mantenían demasiado estables, lo que estancaba el crecimiento y la expansión de Anlene en el mercado Asiático.

ir a lista de autores

Sobre Advocacy

Advocacy busca desatar el cambio de comportamiento a través de un sistema de implementación estructurado y escalable. Advocacy busca aplicar principios de la Economía del Comportamiento para mejorar el involucramiento de los usuarios. Advocacy es una de las agencias de marketing con más reconocimiento a nivel mundial, y cuenta con oficinas en China, India, Malasia y Singapur, con capacidad de interactuar globalmente.

En resumen, Anlene tenía un problema de penetración de marca y de frecuencia de consumo. Por lo que cuando el equipo de Anlene se acercó a nosotros, decidimos que en lugar de abordar un solo aspecto de su problemática a la vez, afrontaríamos el problema de penetración y la frecuencia de consumo, utilizando el marco teórico desarrollado por Charles Duhigg en relación a la formación de hábitos bajo el esquema de señal—rutina—recompensa.

Fundamentalmente, y contrario a la intuición de muchos de nosotros, resolvimos el problema a través de cambios a la señal y a la recompensa que incrementaron drásticamente la penetración de marca y la frecuencia de consumo en experimentos realizados con 3,000 familias en China (uno de los principales mercados de Anlene). Sin embargo, para que nuestra intervención fuera realmente exitosa, teníamos que asegurarnos de su sostenibilidad en el futuro, por lo que desarrollamos empujones de comportamiento que tomaban la forma de tareas diarias (llamadas misiones) que debían ser realizadas, para mantener la señal y la recompensa presente.
Los resultados post campaña confirmaron que habíamos creado un hábito y, a través de la creación de este hábito, habíamos abordado y resuelto el problema de penetración y frecuencia de compra de Anlene.

Antecedentes del mercado y objetivos de negocio

Antecedentes de la marca Anlene: Anlene es la marca líder de leche para adultos en Asia, y está disponible principalmente en su presentación de leche en polvo. El producto contiene mas del doble de calcio que la leche regular y también viene adicionada con Vitamina D, lo cual ayuda a la absorción del calcio. El contenido de calcio de Anlene es el más alto dentro del mercado de leche en polvo, por lo que Anlene se posiciona como el experto en salud ósea que provee suficiente calcio en dos vasos para cubrir el requerimiento diario de 900mg, ayudando así a los consumidores a mantener su densidad ósea en niveles sanos.

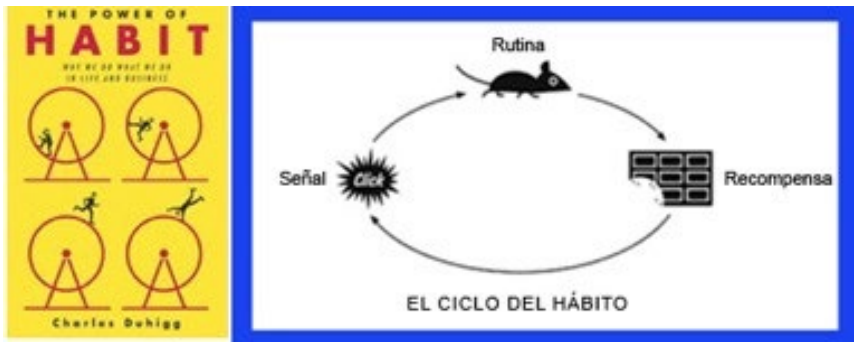


Imagen cortesía de Advocacy

Antecedentes de Anlene en China: La leche en polvo Anlene fue lanzada al mercado en China en 2009, poniendo un enfoque especial en la región de Cantón y el este de China (Shanghai + Provincia de Jiangsu). Para septiembre de 2011, Anlene había logrado ya el liderazgo en la participación de mercado en la categoría de 'leche en polvo con altos niveles de Calcio' en Shanghai y Cantón, con más de 30% de participación en el mercado. Esto significaba que Anlene había ya sobrepasando a la marca de leche en polvo para adultos de Nestlé, ubicándose como el claro líder.

Las campañas de mercadotecnia que había implementado Anlene, se enfocaban principalmente en un alto grado de publicidad en televisión (el producto era promocionando por la famosa actriz Michelle Yeoh) y en desplegar promotoras que impulsaban el producto directamente en las tiendas. El mensaje de la campaña publicitaria se orientaba a educar a los consumidores en varios aspectos de la salud, especialmente en los siguientes puntos:

— La densidad ósea comienza a disminuir a partir de los 30 años.
— 95% de las mujeres chinas no consumen suficiente calcio.
— 2 de cada 3 mujeres corren el riesgo de sufrir osteoporosis.
— 2 vasos de Anlene proporcionan el 100% del requerimiento diario de calcio que el cuerpo requiere.

Antecedentes del problema: El crecimiento de las ventas se estaba estancando después de tres años de fuertes incrementos; además, el alto costo de la publicidad en televisión significaba que la marca todavía no era redituable, a pesar de ser el líder en el mercado. Esto significaba que solo un aumento en el crecimiento de las ventas, con el mismo nivel de gasto en publicidad, podría mantener el negocio redituable.

En pocas palabras, existía un reto claro de penetración de marca con menos del 15% de la población utilizando leche en polvo alta en calcio y también una oportunidad de frecuencia, ya que los consumidores de Anlene tomaban menos producto de lo deseado, con menos de 10% de los consumidores tomando 2 vasos al día.

Insights y pensamiento estratégico

Tuvimos muchos problemas en encontrar la forma de resolver esto, hasta que ocurrió un cambio estratégico en nuestra amanera de pensar, al darnos cuenta de que si lográbamos convertir el consumo de Anlene en un "habito", podríamos abordar no solo el problema de la penetración, sino también el problema de la frecuencia. Al fin y al cabo, un hábito significa que el producto se utilizaría de forma regular.

Usando el marco teórico de ciclo de formación del hábito de Charles Duhigg (mostrado a continuación), diagnosticamos lo que estaba ocurriendo:

Encontramos que:

La **señal** se estaba enfocando a los padres de familia, de más de 40 años, y que típicamente la señal se centraba en la molestia de las articulaciones que experimentaban los adultos mayores. Es decir, la señal trataba de despertar un sentido de autocuidado en los adultos mayores.

Esto era un problema para la frecuencia, ya que manejar el producto como la solución al problema de articulaciones significaba que una vez que la molestia desaparecía, la recompensa de tomar Anlene (aliviar molestias en las articulaciones) dejaba de ser visible, por lo que los consumidores no veían la razón para continuar tomándola. En otras palabras, el ciclo del hábito estaba incompleto.

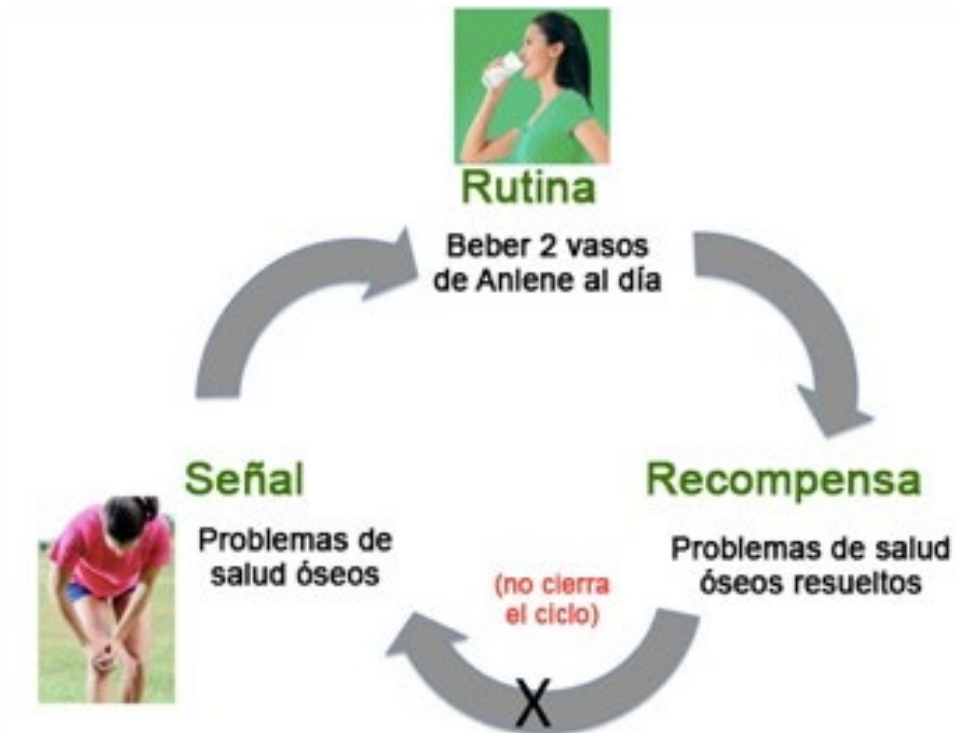


Imagen cortesía de Advocacy

Para desarrollar un ciclo del hábito que fuese sostenible, aprovechamos un poco de la cultura local, y decidimos integrar a nuestra intervención el tema relativo a que el cuidado de los padres que comienzan a envejecer es una cuestión primordial para la mayoría de los jóvenes chinos (en su mayoría al rededor de los 30 años). Más específicamente, decidimos enfocarnos en el hecho de que las hijas juegan un papel sumamente importante cuando se trata de la participación activa en el cuidado de los padres. Esto significaba que para que nuestra nueva señal tuviera el mayor impacto posible, teníamos que modificar nuestro “target," para que la nueva señal estuviera enfocada en mujeres jóvenes con padres en edad adulta. Esto nos ayudó a desarrollar una señal mucho más fuerte, ya que el cambiar la señal nos permitió transformar la naturaleza del hábito en sí. Es decir, modificando la señal pudimos pasar de tener un hábito 100% racional, en el que la leche Anlene se incluía por ser la solución a un problema, a tener un hábito emocional, en el que lo hijos incitaban a los padres a beber Anlene, con la intención de cuidar de ellos y prevenir futuros malestares relacionados a las articulaciones y la deficiencia de Calcio.

Imagen cortesía de Advocacy

Este cambio de señal nos permitió establecer una mejor rutina y una recompensa que apelara a las necesidades emocionales de nuestro objetivo, como se muestra a continuación:
Una forma más sencilla de ver el contraste entre el ciclo del hábito nuevo y ciclo anterior, se muestra a continuación:

	Anterior	Nuevo
Receptor de la señal	Adultos Mayores de 40 años	Hijas
Detonante	Molestia en las articulaciones	Mis padres están envejeciendo
Rutina	Tomar Anlene diario	Tomar Anlene diario
Recompensa	**Racional:** Desaparición del dolor o la molestia	**Emocional:** Cuidar de mis padres

Ejecución

El simple hecho de rediseñar el ciclo del hábito y mandar el producto a nuestro "target" (las hijas de los adultos mayores), no hubiera sido suficiente para crear un hábito completamente nuevo.

Por eso, para asegurarnos de que nuestros esfuerzos tuvieran el mayor impacto posible, diseñamos una intervención que consideraba los siguientes puntos importantes:

1. Para maximizar el impacto sobre la gente, la formación de hábitos requiere de señales construidas con argumentos racionales, así como señales que apelen a emociones.

2. Ayudar a la gente a medir y ver de manera clara su propio progreso, es una poderosa manera de motivarlos a continuar con la formación del hábito.

3. Al involucrar a otras personas a su alrededor, las probabilidades de que el hábito se mantenga son más altas, ya que la tarea de formación del hábito se vuelve un tema social.

Así que tomando esto en cuenta, llevamos a cabo una intervención en dos partes para implementar gradualmente nuestro nuevo hábito.

A. Intervención Parte 1: *El kit de salud ósea*

En la primera intervención, enviamos (de forma gratuita) a 3,000 familias un kit de salud ósea patrocinado por Anlene, el cual contenía:

— 2 paquetes de 350g de leche en polvo Anlene.
— Una tabla que permitía a las familias seguir, de forma muy clara, el progreso del hábito. La tabla estaba diseñada para que las familias la tuvieran colgada en algún lugar visible dentro de su hogar.
— Una serie de calcomanías para marcar el consumo del producto dentro de la tabla de progreso.
— Brazaletes de compromiso con la marca Anlene para los familiares. Estos brazaletes tenían como objetivo ser un recordatorio visual ligado directamente a la marca Anlene.

Imagen cortesía de Advocacy

B. Intervención Parte 2: *Empujones de comportamiento diarios para mantener la señal y la recompensa presentes*

Para esta segunda intervención, utilizamos la plataforma TAP (The Advocacy Platform), en la que los hijos debían completar misiones diarias relacionadas con el producto Anlene. Estas misiones,estaban diseñadas específicamente para ayudar en la formación de hábitos. Por ejemplo, dentro de algunas interacciones en la plataforma, los hijos aprendían nuevos datos acerca de la salud ósea, requerimientos mínimos de calcio en las dietas de sus familiares, el envejecimiento de los padres, la formación de hábitos, e incluso podían compartir sus propios consejos para la formación de hábitos con otros miembros de la plataforma.

Diseñar este sistema de misiones, significaba que las propias misiones actuaban como empujones de comportamiento que tenían una frecuencia diaria, y que reforzaban tanto la relevancia de Anlene para la solución y prevención de problemas relacionados a la salud ósea, como la misma necesidad de crear un hábito de consumo para los padres de nuestro target.

Una de las misiones con mayor éxito, era la de entregar fotos de cuando sus padres eran aún jóvenes. El objetivo de esta misión era recordarle a los consumidores lo mucho que habían envejecido sus padres y la necesidad de cuidar de ellos. Un ejemplo de respuesta a esta tarea se muestra a continuación:

Imagen cortesía de Advocacy

Cambio en el comportamiento y resultados

Para poder medir los resultados de nuestra intervención, se dio seguimiento a las familias que fueron parte de las dos campañas de formación de hábitos. Los resultados hablan por sí mismos.

(n=486)
Imagen cortesía de Advocacy

Para medir el aumento en la penetración, definimos la métrica de análisis como el porcentaje de recompra de productos Anlene. En este sentido, 78% de los participantes de nuestra intervención, repitió la compra de leche Anlene al menos una vez más; sin embargo, lo más sorprendente sucedió al realizar un análisis al interior de los hogares, donde, además de incrementar la recompra del producto, logramos aumentar la penetración de la marca dentro del hogar, al conseguir que más miembros de la familia adoptaran el hábito de beber Anlene. Antes de la intervención, un hogar normal contaba con 1.1 consumidores de leche Anlene en promedio.

Al finalizar nuestra intervención, los consumidores por hogar habían incrementado a 2.6 personas en aquellos hogares que habían sido parte de la intervención de formación de hábitos.
Por otro lado, el segundo gran objetivo de nuestra intervención era el de incrementar la frecuencia de consumo del producto. En este sentido, el aumento de frecuencia sería medido por el porcentaje de consumidores que bebían al menos 2 vasos por día. Esta era la métrica que considerábamos más difícil de modificar, sin embargo, al finalizar nuestra intervención, el 43% de los participantes bebían al menos 2 vasos por día. Esta cifra era cuatro veces mayor al 10% que tenía la marca en promedio entre sus consumidores.

Lecciones aprendidas

La mercadotecnia, en su mayoría, trata de cambiar el comportamiento. El cambio de comportamiento y la persuasión es una ciencia que ha sido estudiada extensamente, y que, a lo largo de muchos años, y con la ayuda de algunos insights innovadores de las Ciencias del Comportamiento, ha logrado establecer una serie de principios claros para el diseño de comportamiento; **sin embargo, la mayoría de los profesionales de la mercadotecnia, en lugar de aplicar estos principios de manera regular, continúan estancados en algunos métodos tradicionales, aplicando técnicas de investigación 100% conscientes y desarrollando campañas de comunicación alrededor de una idea "creativa".**

Si bien, la creatividad, tiene un fuerte retorno de inversión, no es la única manera de abordar un problema de mercadotecnia. Los resultados de la campaña de Anlene en China, utilizando el marco teórico de Charles Duhigg sobre formación de hábitos y empujones de comportamiento mediante el cumplimiento de misiones diarias, destacan la necesidad de utilizar e integrar a la psicología y la economía del comportamiento en las técnicas convencionales de la mercadotecnia.

Hoy en día, la literatura comercial de la psicología, la persuasión, el cambio en el comportamiento y la influencia social, deberían de ser clave para cualquier curso de mercadotecnia y deberían formar parte del acervo de los nuevos profesionales de esta disciplina.

Referencias

1. Duhigg, C. (2012). The power of habit: Why we do what we do in life and business. New York: Random House.

2. Thaler, R. H., y Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. New Haven, CT: Yale University Press.

Capítulo 7

Transformando el comportamiento humano en una ventaja de negocio

Por John Kearon y Tom Ewing

de brainjuicer

En este artículo comentamos dos casos de estudio, relacionados a métodos de pago en ventas y consumo de agua en bares, en donde se ha tenido éxito rediseñando e implementando intervenciones que cambian el comportamiento de los clientes. También encontrarás consejos y métodos para involucrar a más personas de tu equipo en el estudio y aplicación de la Economía del Comportamiento, para fortalecer las áreas de marketing e investigación de mercados.

Dos Sistemas, según Amos y Dan
Explican las decisiones humanas como tal
El sistema rápido: maneja
Mientras el sistema lento: evade
Por eso nunca actuamos según el plan.

En esta guía se han tocado ya los temas relacionados a la investigación de la teoría detrás de la economía del comportamiento; sin embargo no existe una verdadera versión abstracta de lo que es el cambio de comportamiento. **¡La gente hace algo o simplemente no lo hace!** En este artículo comentaremos dos casos de estudio, relacionados a métodos de pago en ventas y consumo de agua en bares, en donde hemos tenido éxito re-diseñando e implementando intervenciones que cambian el comportamiento de los clientes.

Exponer casos exitosos y justificar la importancia de recurrir al diseño de comportamiento como herramienta de estrategia y marketing es importante, sin embargo hay un nivel más alto en la relación que existen entre el diseño y cambio de comportamiento en el sector comercial y las áreas corporativas que muchas veces es ignorado. **Los tomadores de decisiones, ya sea en investigación o a niveles ejecutivos altos, tienen que empezar no solo a entender, sino a adentrarse en los principios detrás del cambio en comportamiento.**

ir a lista de autores

Sobre Brainjuicer

BrainJuicer es una consultoría de marketing y branding, que utiliza herramientas de las Ciencias Sociales y del Comportamiento. El objetivo principal de BrainJuicer es el de transformar al entendimiento humano en oportunidades de negocio. Fundada en 1999 por John Kearon, BrainJuicer ha crecido para convertirse en una de las agencias más con más influencia y reconocimiento del mundo. BrainJuicer está basado en Londres, con oficinas en Estados Unidos, Brasil, China, Singapur, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Suiza, India y Australia.

Hacer esto posible es una tarea difícil pero muy importante, ya que con esta inmersión en el tema, el cambio de comportamiento pasaría de merodear los márgenes de la empresa, a ser parte del corazón de estas, ayudando a que este tema sea tomado en cuenta de manera permanente y no solo proyecto por proyecto.

¿Por qué esta tarea es tan difícil? El mundo de las políticas públicas y el marketing están fundados, principalmente, en las teorías y los modelos de la economía clásica (economía convencional). Esto se refleja frecuentemente en los modelos de teoría del consumidor como el modelo AIDA (Atención-Interés-Deseo-Acción) en los cuales se plantea que la conciencia de atención y el interés surge siempre antes de cualquier emoción y compromiso subconsciente (“deseo”).

Otro ejemplo puede ser el gran número de modelos de publicidad en donde la persuasión es el objetivo final de un comercial. Incluso ya dentro del tema de diseño y cambio de comportamiento, es una constante en los modelos poner el "conocimiento" como un pre-requisito para cambiar el comportamiento.

Esto es lamentable, ya que este tipo de modelos no reflejan los más de treinta años de trabajo intenso que hay relacionado a las ciencias de comportamiento, las cuales han enfatizado la dependencia humana en la forma rápida y, frecuentemente, subconsciente en la que los humanos tomamos decisiones (incluso aquellas que son vitales para nuestra supervivencia). También fallan en resaltar lo susceptibles que somos a ser sesgados por la información que existe en nuestro entorno y nuestro simple uso de los heurísticos cognitivos. En realidad, la mayoría de los modelos comerciales que tratan de explicar la forma en la que tomamos decisiones asumen que el "Sistema 2" descubierto por Kahneman y Tversky tiene un papel más importante del que realmente tiene. Es decir, muchos de los modelos asumen que somos más conscientes de nuestras decisiones y por ende incurrimos en un análisis mucho más riguroso de lo que realmente hacemos.

Sin embargo, nuestro conocimiento en psicología debería advertirnos que intentar alejar de estos modelos a los tomadores de decisiones en empresas y en instituciones de política pública no será una tarea fácil. Como Upton Sinclair dijo: **"Es difícil hacer que un hombre entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda."**

Por esta razón, el reto más grande del trabajo de los científicos del comportamiento en el ámbito comercial, no sólo radica en el "tira y afloja" de la forma en la que el cambio de comportamiento funciona, sino también se convierte en un trabajo estratégico y de desarrollo institucional. En este sentido, crear, por medio de los principios de comportamiento, líderes poco temerosos puede ayudar a construir un equipo de investigación capaz de llevar al cliente a la

sala de juntas y transformar tanto la experiencia del usuario como las mismas conclusiones de la investigación.

El contexto de esta guía representa lo que es conocido acerca de la Economía del Comportamiento, pero existe una segunda pregunta, **¿Qué hacemos al respecto?** Usar las ciencias del comportamiento para transformar organizaciones es el objetivo principal detrás de BrainJuicer y de la gran variedad de proyectos que tomamos. Es por esto que nuestro eslogan es "transformar el comportamiento humano en una ventaja de negocio".

Para responder preguntas como ¿Cómo podemos hacer esto? y ¿Cómo podemos construir un equipo de investigación y marketing de clase mundial? la clave está en tomar en cuenta los siguientes 5 consejos.

1. Estimular

Si tú eres un creyente de la Economía del Comportamiento y de las Ciencias del Comportamiento, tienes que estimular a tu equipo para que también crean y se sientan bien con el tema.

Nosotros usamos juegos, historias, videos y ejemplos académicos para hacer entender a la gente lo que es la economía del comportamiento. Nos gusta apostar todo en simplificar de manera práctica el marco del "modelo de comportamiento" para que sea fácil de entender y más fácil de comunicar.

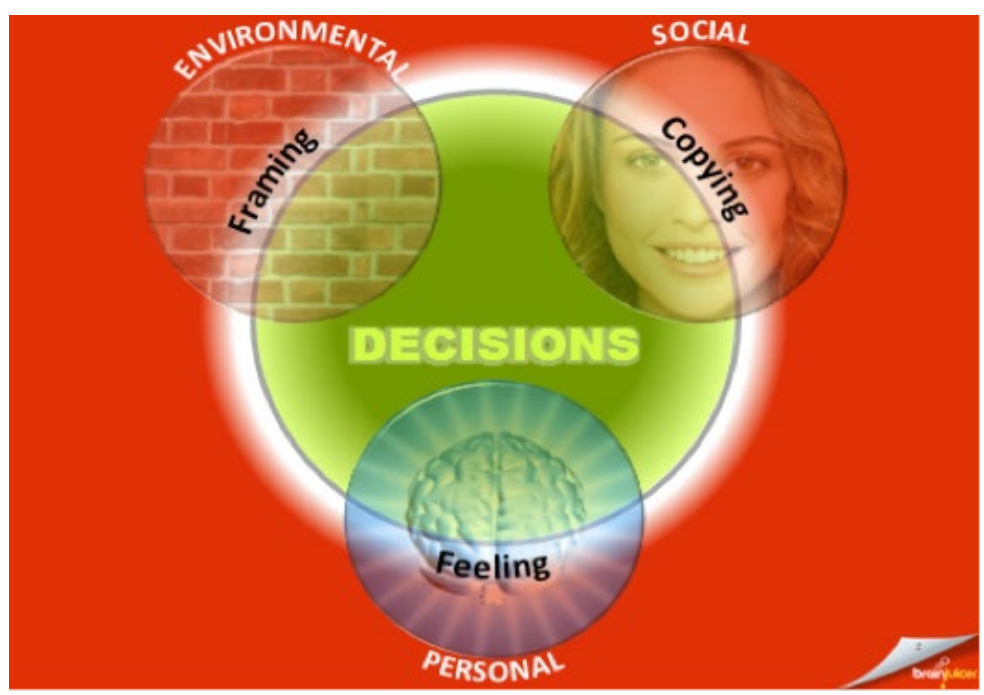


Figura 1: Modelo de Comportamiento de BrainJuicer. Cortesía de Brainjuicer

Este modelo divide las ciencias del comportamiento en tres categorías que se intersectan para generar un mejor entendimiento de las decisiones, los factores del entorno, los factores sociales y los factores personales en la forma en la que tomamos decisiones o como nosotros lo ponemos para simplificar, el replanteo, el factor social y los sentimientos. Cada sección del modelo busca responder las siguientes preguntas:

¿Cómo podemos replantear las decisiones?

¿Cómo hacemos que las personas copien lo que otras hacen?

¿Cómo hacemos que la gente se sienta bien al tomar sus decisiones?

En este sentido, los marcos simples y notables (tanto para comunicar como para uso general) se vuelven vitales debido a la alta probabilidad de que las personas que sean tu audiencia, tengan muchas ideas adoptadas (y probablemente equívocas) sobre lo que es el cambio de comportamiento, por lo que se vuelve una tarea importante el buscar alejarlos de esos conceptos sin perder su interés.

Es muy probable que las personas a las que estés tratando de introducir al tema tengan una vaga idea de lo que es el "hemisferio izquierdo del cerebro", el "hemisferio derecho del cerebro" y de la forma en la que cada hemisferio piensa o trabaja. Considerando esto, puedes presentarles la forma en la que el Sistema 1 trabaja y la evidencia que hay detrás de este funcionamiento, para lo cual quizás ellos piensen en la escala de Likert y en el contexto de modelos de elección. También puedes introducirlos a la forma en la que se enmarcan las decisiones y cómo se puede crear un ambiente para "empujar" o facilitar la toma de una decisión específica.

Tal vez ellos quieran investigar a las personas con el supuesto de que cada quien es dueño de sus decisiones. Tú puedes hacerles ver los factores sociales que afectan las decisiones humanas, pues (como parte del modelo indica) tendemos a copiar a otras personas en lo que hacen. En este sentido, probablemente también las personas analicen las decisiones de compra usando los errados modelos de utilidad y de publicidad de persuasión. Pero esto toma una mucho mayor importancia, cuando se considera como post-racionalización, o la forma en la que las emociones, instintos y la heurística influyen en la toma de decisiones.

En realidad, tu mejor arma será recurrir al impacto que dichas ideas han generado en el comportamiento de las personas. Esto lo puedes lograr a través de la presentación y análisis de casos exitosos.

2. Evangelizar

Ahora que lograste hacer que dentro de tu equipo hayan entusiastas científicos del comportamiento, tienes que correr la voz al resto del negocio. Una forma de hacer esto es prestar o involucrar a tu equipo de expertos en el resto de la organización por pequeños periodos de tiempo (esto incluye al área de finanzas, recursos humanos, ventas, entre otros) con el objetivo de que otras áreas conozcan las ciencias el comportamiento y les dé una nueva perspectiva de las posibilidades de acción a sus equipos.

Involucrar a tu equipo en otras áreas de la organización es importante pero, definitivamente, existen mejores y más creativas formas de llegar a la totalidad del negocio. Los humanos somos criaturas sociales, por lo que nos encanta compartir, copiar y chismear, así que "enciende" la llama del conocimiento de las ciencias del comportamiento y ve como este se esparce por toda la organización. Ofrécele al negocio un flujo constante de inspiración sobre contenido de comportamiento y verás los resultados. Algunas ideas que puedes intentar son:

- **Grupos de Lectura –** Una muy buena manera de esparcir ideas son los grupos de lectura. Invita a leer un libro sobre comportamiento al mes o cada dos meses, ofrece aperitivos y permite que todos discutan estas ideas en un evento al interior del negocio. Esta es una buena alternativa para identificar puntos de resistencia y, al mismo tiempo, evangelizar con el tema.

- **Webinars –** Los webinars son una forma inteligente y eficiente de traer experiencia de comportamiento a una compañía. Aunque aún no supera a una conversación frente a frente, ¡ni modo! Hoy una gran cantidad de instituciones ofrecen Webinars y otros recursos en línea que pueden ser de gran utilidad al momento de buscar introducir el tema a la organización.

- **Conferencias –** Traer a un experto en comportamiento para compartir su trabajo puede ser una gran manera de despertar el interés entre los empleados de la empresa. Mucho trabajo innovador sobre comportamiento se da dentro de la academia, y los profesionales que aplican las ciencias del comportamiento 'en campo', siempre están en búsqueda de comprobar sus insights – así que hasta cierto punto, compartir dicho conocimiento puede ser benéfico para ambas partes.
- **Contar historias –** una de las grandes características de las ciencias del comportamiento es que es muy rica en ejemplos fascinantes. Des cierta forma estás tratando con secretos y peculiaridades de la mente humana y a cualquier persona con curiosidad le serán interesantes y muchas veces despertarán su asombro. Tomando esto en cuenta, al momento de evangelizar, puedes empezar preparando un grupo por email o un newsletter con el objeto de intercambiar descubrimientos y la relación que éstos tienen con la vida de los consumidores. Esto ayudará a impulsar una fascinación corporativa por entender la condición humana.

La investigación de mercados regularmente ha sido una disciplina "defensiva" – en la que se toman decisiones seguras. Con la forma de pensar de las ciencias del comportamiento, el descubrimiento de insights tendrá un mayor impacto y ayudara a tener mejores resultados en las investigaciones. Tus labores de evangelización ayudarán a hacer que la gente lo note.

3. Alienta

De la mano del aprendizaje tiene que ir la experiencia. En este sentido, la investigación de mercados y los equipos de marketing necesitan ser alentados por ti para retar el status quo y actuar bajo los principios de las ciencias del comportamiento. Aliéntalos a usar su recién adquirido conocimiento en ciencias del comportamiento para retar las prácticas actuales y encontrar oportunidades para desafiarlas. Te ofrezco un par de ejemplos de cómo puedes aplicar esta forma de pensar al análisis de mercados, usando las mejores prácticas de comportamiento como una alternativa a la forma tradicional de pensar y trabajar.

- **Empaquetado:** Al momento de diseñar empaques, nosotros probamos nuevos materiales y cambios en el diseño, pero siempre ponemos un límite de tiempo a la elección final – la mayoría de las pruebas a los paquetes permiten a los individuos tomar el tiempo que necesiten para tomar una decisión. Nosotros hemos identificado que un límite de tiempo funciona mejor para comparar la decisión con la experiencia real de compra de un consumidor y con el Sistema 1 de la toma de decisiones. El resultado de este proceso termina siendo mejor para predecir la realidad del mercado ya que nos permite obtener una simple y emocional respuesta a la apariencia del paquete y aleja cuestiones vagas o confusas.

- **Desarrollo de Nuevos Productos:** Al diseñar nuevos productos, siempre buscamos probar conceptos que sean más como mini-anuncios – breves, atractivos y que resuman el contenido de manera visual. La mayoría de los conceptos en nuevos productos mencionan y detallan los beneficios y las "razones por las que se debe comprar el producto". Esto asume que las personas son expuestas a información, le ponen atención y la recuerdan – cuando, en la mayoría de los casos, las personas juzgan una nueva idea de manera rápida y emocional.

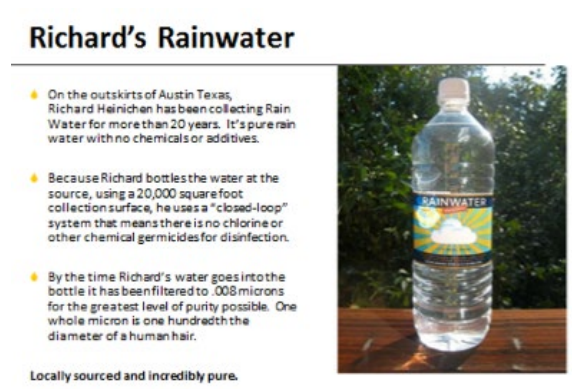


Figura 2 y 3: Concepto original de la marca Rainwater. El segundo un concepto de la misma marca más "amigable" al sistema 1. Imágenes cortesía de Brainjuicer

- **Pruebas Publicitarias:** El objetivo principal de la publicidad siempre debe de ser "hacer famosa a una marca" con un especial énfasis en hacer a las personas sentir algo, en lugar de tratar de que recuerden mensajes. Datos recolectados durante estudios del Instituto de Profesionales de la Publicidad (IPA por sus siglas en inglés) demuestran que un enfoque emocional en la publicidad es más probable que genere frutos en el futuro que un mensaje racional o una mezcla de elementos emocionales y racionales.

En este sentido, estuvimos muy involucrados en el desarrollo de dos de las campañas más exitosas de 2013, una en cada lado del Atlántico:

— 3 Mobile y el Moonwalk Pony (más de 7 millones de reproducciones en YouTube)

— Guinness y el partido de basketball en silla de ruedas (más de 7 millones de reproducciones en YouTube).

Ambos comerciales tuvieron y siguen teniendo un tremendo impacto en sus respectivos mercados, por esto, 3 Mobile ha lanzado ya un Gatito Cantante para su campaña de 2014, el cual ya tiene cerca de 5.5m de reproducciones.

¿Qué es lo que estás buscando cuando creas un nuevo enfoque de investigación? La verdadera pregunta a considerar es si este logra demostrar ventajas de negocio sobre la vieja forma de pensar – como las 3 ya mencionadas.

4. Experimenta

El re-diseño y cambio de comportamiento es emocionante no sólo por lo que implica el diseñar el camino de las personas hacia mejores decisiones, sino porque toda la metodología de cambio se basa en la cultura de la experimentación. Cuando trabajamos con compañías o agencias gubernamentales para cambiar el comportamiento de las personas, los alentamos a siempre tener metas que puedan ser experimentadas. El objetivo no es sólo entender el comportamiento y sus motivos, si no también crear intervenciones que puedan ser probadas e implementadas en campo. Esto con el objetivo de encontrar las que muestran un efecto significativo y así poderlo replicar dicha intervención en una gran cantidad de escenarios distintos.

Esto significa adoptar la "paradoja del éxito" en la que se necesita fallar para poder alcanzarlo. Sin embargo, esta es una actitud muy diferente a la que tienen la mayor parte de las investigaciones, pues estas se enfocan en evitar fallar, por lo que terminan siempre regresando al status quo.

Una de las pruebas más importantes y más claras del impacto

que tienen las intervenciones de comportamiento es que éstas pueden lograr tanto incrementar como disminuir las ventas de un producto. En esta línea, el efecto de un "fracaso" no es precisamente un cambio de cero %, sino un impacto negativo. **¡Incluso el fracaso muestra que has identificado un verdadero nivel de comportamiento!**

Al usar de manera correcta los grupos de control (y las pruebas aleatorias cuando sea posible) puedes evitar cargar los dados a favor de los proyectos favoritos y crear una fuerte organización capaz de descubrir e implementar intervenciones realmente efectivas.

Caso de estudio I: MasterCard en Holanda

Un ejemplo de la "paradoja del éxito" surgió en nuestro trabajo con MasterCard y la empresa belga Hunkemoller. Teníamos una meta clara para el proyecto: incrementar la proporción de gasto por medio de Maestro (tarjetas de débito).

Para nuestra intervención, iniciamos con la exposición (impresión) de la marca, por lo que colocamos pequeñas estampas del logotipo de Maestro en lugares estratégicos de las tiendas (en las ventanas exteriores, en los probadores y en las cajas). Alternamos entre semanas del grupo de control (sin estampas) y las semanas de tratamiento (con estampas) a lo largo de 6 semanas en varias tiendas, para notar y darnos cuentas de los efectos del clima y otras condiciones locales. La variable que estábamos estudiando era la proporción de ventas realizadas con las tarjetas Maestro.

Lo que encontramos fue un efecto positivo sobre la colocación de una estampa en particular, es decir, entre más cerca de la caja se encontraba la estampa, más probabilidades había de que el pago fuera realizado con Maestro sobre cualquier otro método de pago. Una estampa cerca de la caja cambiaba la proporción de compras con Maestro 4 puntos porcentuales por encima del promedio.

Así como tuvimos este descubrimiento exitoso, también tuvimos algunos fracasos. En tiendas en donde se usaron, no una,

sino múltiples estampas en las 3 ubicaciones, las ventas cayeron. "Empuja su comportamiento, no los satures" fue la lección que aprendimos, ya que un efecto negativo de impresión se generó cuando los consumidores empezaron a notar las estampas.

Caso de estudio II: Consumo de agua en bares de Reino Unido

Esta intervención fue llevada a cabo en el marco del programa DrinkAware, una campaña patrocinada por la industria con el objetivo de fomentar el hábito de beber de manera responsable en el Reino Unido. El objetivo del programa era el de incrementar el consumo de agua en bares y 'pubs' con la intención de reducir el consumo excesivo de alcohol.

Figura 4: Este es el póster utilizado en los bares en donde se realizó la activación. Imagen cortesía de Brainjuicer

Los bares y *pubs* en el Reino Unido tienen que ofrecer, por ley, agua potable de forma gratuita a sus comensales, sin embargo, ésta, rara vez, es consumida por los clientes, que suelen tener otras prioridades en mente. Tomando esto en cuenta, nuestra intervención se enfocaba en incrementar la disponibilidad del agua tanto física como mentalmente.

Para esto, pusimos un póster grande en donde los comensales podían ver a un hombre bebiendo de un vaso de agua (basándonos en la hipótesis de la neurona especular, la cual establece que por ser animales sociales, el ver una acción incrementa la probabilidad de realizar dicha acción).
También se pusieron botellas de agua al alcance tanto físico como visual, de los consumidores al interior del bar. Para obtener resultados comparables, alternamos las semanas de control (sin la intervención) y las semanas de tratamiento (con la intervención) en varios bares y 'pubs'.

La métrica que usamos fue el consumo total de agua, la cual se obtenía al combinar las órdenes realizadas en la barra, los datos de ventas y el número de botellas gratis tomadas. Encontramos que cuando la intervención de comportamiento estaba funcionando, la proporción de personas que tomaban agua se incrementaba considerablemente de 3% al 11% - ¡Un éxito para DrinkAware y para las ciencias del comportamiento!

5. Establece

La pieza final para crear un equipo de investigación y marketing de clase mundial, es asegurar su legado y su estatus dentro de la organización, por medio de establecer pruebas que demuestren el impacto que sus descubrimientos tienen en el comportamiento de la empresa y/o de los consumidores. El tiempo, esfuerzo, habilidades, paciencia y dinero invertido para probar el impacto de tu iniciativa rendirá frutos al crear los cimientos de un marco de investigación fundamentado en las ciencias del comportamiento dentro de la organización.

Un muy buen ejemplo de esto es la base de datos de Publicidad de IPA, la cual está enfocada, específicamente, a la efectividad de la publicidad, y se considera como el repositorio líder de los efectos de la publicidad modelada econométricamente. Definitivamente, no todas las intervenciones que llevarás a cabo tendrán éxito, pero aún en el

fracaso hay una recompensa, y en este caso, ante cualquier fracaso en tus intervenciones, podrás tener una base de datos en donde aún a los fracasos podrás darles utilidad.

En algunos casos, un programa estructurado de experimentación te ayudara a explotar este conocimiento más lejos. Nuestro más reciente trabajo, por ejemplo, ha estado enfocado en traer las intervenciones de comportamiento al tema de promociones y estrategias de precios. Promociones en precio son un buen negocio para los presupuestos de marketing hoy en día, y mucho de este dinero es desperdiciado en recortes de precio muy fuertes e innecesarios o en ofertas que, simplemente, carecen de un carácter emocional para el consumidor.

Probar promociones que buscan atacar diversos heurísticos – como apelar a la prueba social ("Lo más popular en la tienda…"), usar el principio de autoridad ("Por recomendación de…"), el anclaje ("Máximo 8 por cliente…") y otras estrategias, podemos crear hipótesis de lo que realmente funciona en el mercado y dada la naturaleza experimental que buscamos instaurar en la organización, estas hipótesis podrán ser rápidamente probadas en campo (el mercado directamente). Como diferentes cosas serán efectivas en cada categoría y cada mercado, estas evaluaciones rápidamente darán estructura y poder al marco de referencia en relación al sistema tradicional, caótico y de reacción que usualmente es utilizado en el marketing.

Conclusión

Las cinco estrategias que se tienen que seguir para crear un equipo de investigación y marketing de clase mundial usando ciencias del comportamiento son:

- **Estimula** a tus equipos y crea expertos en cambios de comportamiento al interior de la organización.

- **Evangeliza** a través de la organización, esparciendo el conocimiento y el interés dentro de la misma.

- **Alienta** a investigadores y mercadólogos a cambiar supuestos e intentar nuevas ideas.
- **Experimenta –** crea una cultura de experimentación que no le tema a los errores o al fracaso.

- **Establece** pruebas y cimientos de los resultados con evidencia clara y datos duros de que las ciencias del comportamiento funcionan en el negocio.

Capítulo 8

El poder de los *rankings: insights* de comportamiento y la estrategia de precios

Por Henry Stott
de decision technology

El enfoque de comportamiento que describimos a lo largo de este artículo representa una herramienta importante para mejorar la estrategia de precios de las empresas, pues ataca un hueco importante del enfoque convencional.

A través de la implementación de principios de la Economía del Comportamiento, podemos entender mejor las reacciones de las personas a cambios en los precios de los productos, lo que nos permite diseñar una mejor estrategia de precios.

En el artículo describimos tres conceptos que son importantes, y que nos ayudan a incorporar conceptos de la Economía del Comportamiento a las estrategias de precios de las empresas.

Una cosa es reconocer que las marcas necesitan elegir el precio adecuado para un producto. Otra cosa diferente es ver quién debe elegir este precio. ¿El departamento de finanzas? Probablemente tengan un econometrista que buscará subir los precios. Sin embargo, la gente de ventas tiene investigaciones de mercado que indican lo contrario. ¿Qué debemos hacer, en estos casos? En este artículo vamos a describir cómo una estrategia diseñada utilizando ambos enfoques (pero cada uno de forma independiente) puede ayudar a resolver este tipo de debates. También demostraremos los efectos que impactan a la estrategia de precios, y que normalmente pasan

desapercibidos cuando usamos los métodos tradicionales de análisis. En particular, discutiremos cómo los compradores son más ordinales que cardinales, es decir, se preocupan más sobre cómo se compara el precio de un producto con el precio de los productos competidores y con otros puntos de referencia, que por el precio absoluto del producto. ¿Una conclusión intuitiva? Totalmente. Aun así, tiene profundas implicaciones sobre cómo establecemos precios, diseñamos páginas web o diseñamos promociones.

ir a lista de autores

Sobre Decision Technology

Con sus raíces en la academia y con nexos a distintas instituciones de investigación, Decision Technology se especializa en ayudar a los negocios y quienes diseñan políticas públicas a entender y manejar la toma de decisiones de sus clientes, a través de la aplicación de hallazgos de las Ciencias del Comportamiento y la Psicología. Ha trabajado con algunas de las organizaciones más grandes del mundo, tanto en el sector público, como en el sector privado, y busca ser la conexión entre el mundo de los negocios y el mundo académico.

Pequeña compensación

Toma de ejemplo los salarios. Para el escritor satírico H. L. Mencken, un hombre rico es aquel que gana $100 anuales más que el marido de la hermana de su esposa . Lo que uno gana en términos absolutos es menos importante que el hecho de superar un cierto punto de referencia.

La observación de Mencken de que el valor de la nómina es relativo, y que un salario no es tan solo un salario, ha sido corroborada por otras investigaciones (Brown, Gardner, Oswald y Quian, 2008) . Por ejemplo, cuando se mostró una lista de 11 salarios a unos sujetos y se les pidió que juzgaran qué tan atractivo era cada salario, sus opiniones reflejaron algo más que el valor en términos absolutos.

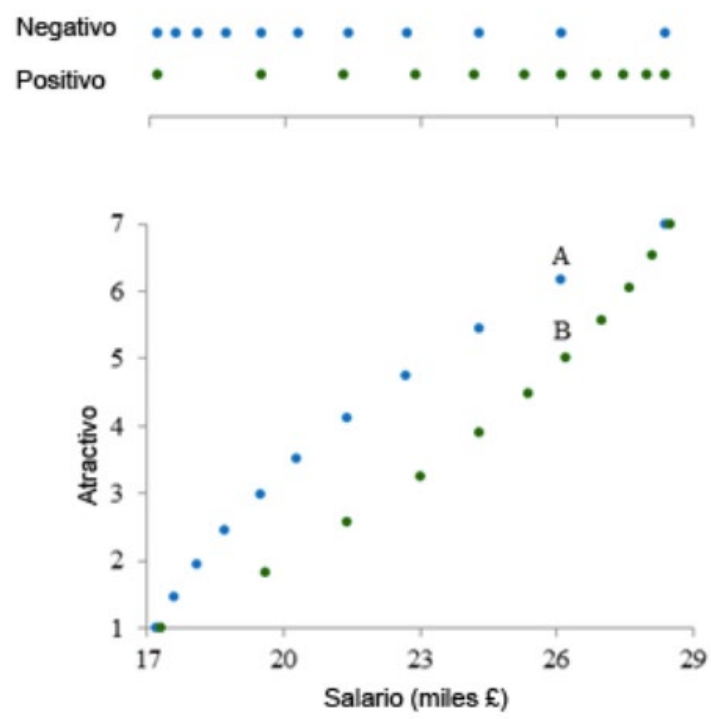


Figura 1: Valoraciones de salarios. Imagen cortesía de Decision Technology

El gráfico en la figura 1 muestra dos de las listas presentadas a los encuestados. Instintivamente, la gente convierte la distribución desigual de salarios en un rango de distribución uniforme de atractivo relativo. De esta forma, un salario de £26,000 (etiquetado A y B) parece mejor o peor dependiendo de si está en el segundo o en el quinto puesto del ranking salarial, respectivamente.

No es simplemente lo que ganas, sino en qué posición relativa está tu salario . Todos observamos, de forma consciente o inconsciente, a la gente que tenemos alrededor. Puede sonar extraño, pero cómo nos va en comparación con otros puede incrementar o disminuir nuestra sensación de satisfacción. Es el mismo capricho de la naturaleza humana que llevó a Gore Vidal a remarcar que "tener éxito no es suficiente. Los otros deben fracasar".

Un enfoque de Comportamiento

Éste fenómeno, ¿es aplicable también a la fijación de precios?

La certeza de que la gente responde a rankings y no a valores absolutos ha sido investigada desde 1965, a través de diferentes dimensiones perceptivas. Nosotros estudiamos la interacción entre el precio de un producto y su ranking en un sitio web de comparación entre seguros de coches. Nuestro enfoque replica una situación real de toma de decisiones, prueba diferentes variaciones entre grupos de personas y finalmente analiza estadísticamente los comportamientos resultantes.

Aquí están tus cuotas de seguros...

Proveedor	Precio	Exceso	Servicio	
PRUDENTIAL	£379	£75	★☆☆☆☆	Proceed
insurance	£396	£200	★★★★☆	Proceed
swiftcover	£417	£75	★★☆☆☆	Proceed
Lloyds TSB	£443	£150	★★☆☆☆	Proceed
esure	£464	£150	★★☆☆☆	Proceed
echoice	£497	£75	★★★★★	Proceed
[illegible]	£526	£125	★★★☆☆	Proceed
churchill	£532	£100	★☆☆☆☆	Proceed
AVIVA	£559	£250	★★☆☆☆	Proceed
RAC	£589	£150	★☆☆☆☆	Proceed

Figura 2: Tarea de selección de producto. Imagen cortesía de Decision Technology

Este tipo de experimentos aleatorios controlados (Randomized Control Trials) son el método científico más usado para medir qué atributos influencian a las personas.

Para este experimento, los participantes escogieron un proveedor de una lista de diez proveedores de seguros, usando el sitio web de comparación que se muestra en la figura 2. El set de proveedores era fijo, pero cada participante podía ver precios, excesos y calificaciones sobre el servicio ubicados aleatoriamente . También recogimos información personal y percepciones sobre cada marca.

Precio y Ranking

Obviamente, la cuota de mercado incrementa cuando los precios bajan. Encontrar un resultado diferente sería tan extraño como ver a Vladimir Putin sin quitarse la playera durante una sesión fotográfica. Pero el hallazgo más importante de nuestro experimento es que ésta respuesta a un cambio de precios también depende del ranking de la cuota de seguro dentro de un rango determinado.

La figura 3 muestra cómo la cuota de mercado de una compañía cambia desde poco más del 0% a un 65%, cuando su cuota baja de £500 a £350. Sin embargo, la transición no es gradual.

Hay importantes discontinuidades cuando la cuota cambia al tercer, segundo o primer lugar en el sitio de comparación. Este hecho demuestra cómo la gente usa los rankings para modelar su opción de compra.

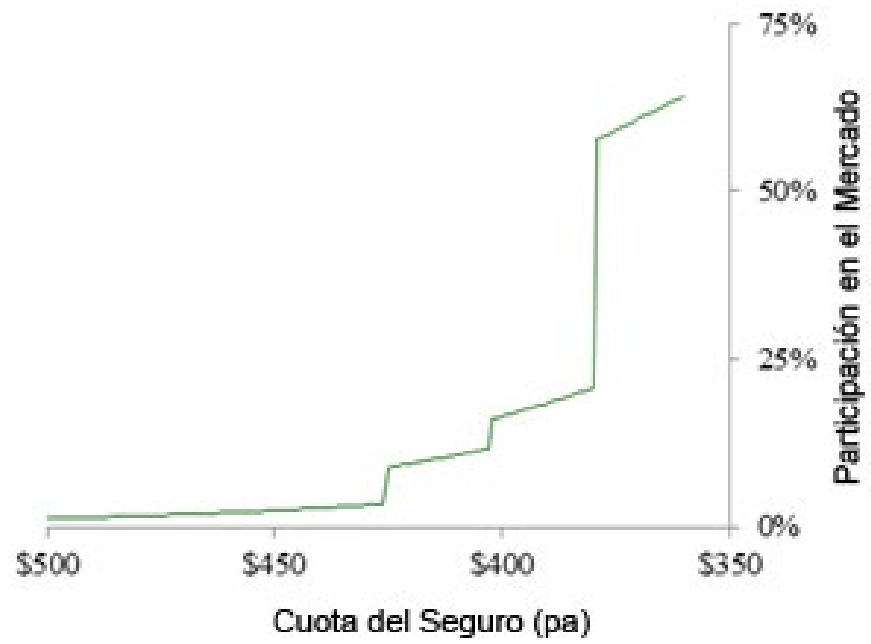


Figura 3: Precios de los productos y su cuota de mercado. Imagen cortesía de Decision Technology

Este estudio pone de manifiesto por qué defendemos un enfoque de comportamiento para el mejor conocimiento y entendimiento del cliente. Los modelados econométricos normalmente no consideran insights sobre cómo la gente toma decisiones. Por lo tanto, corren el riesgo de pasar por alto todos los impulsos que pueden hacer que decidamos comprar un producto sobre otro. Esto implica que los modelos convencionales fallan al no tomar en consideración importantes efectos cognitivos, como el efecto de replanteo (framing). Un enfoque tradicional modelaría una curva suavemente ascendente a lo largo de la figura 2, y por tanto haría un mal diagnóstico de la estrategia óptima de fijación de precios.

Entretanto, la investigación de mercado intenta comprender a los consumidores "tal como son", utilizando datos auto-elaborados y muchas veces poco fiables, en lugar de comportamientos reales, ejemplo: pregunta a un doctor si realmente cree a sus pacientes cuando le explican la cantidad semanal de ejercicio que hacen. Alternativamente, se basa en una tarea poco realista e inflexible; por ejemplo, el análisis conjunto para tratar de averiguar las características más valiosas en un producto. Por tanto, ninguno de estos enfoques nos conduce al tipo de información creíble, rigurosa y cuantitativa que necesitamos para impulsar una buena estrategia de precios.

El poder de Marca

Utilizando un enfoque de comportamiento, también podemos estudiar otras variables experimentales y características de los participantes. En la figura 4 se muestran algunas de estas variables. La gráfica pone en contexto dos valiosos insights. Primero, si eres el proveedor actual, tienes **tres veces más probabilidades** de ser seleccionado como proveedor de nuevo (ver Inercia). Esto tiene un valor de £80 (o 20% en un seguro de £400). Por tanto, puedes permitirte incrementar los precios después de haber adquirido un cliente, cuando éste debe renovar su seguro. Sin embargo, hay un límite: la inercia no es infinita. Segundo, el gráfico es importante también por lo que no muestra.

Los proveedores de seguros del Reino Unido gastan unos £100 mil millones cada año en anuncios de televisión. Sin embargo, ninguna marca ha conseguido ser más atractiva para los posibles clientes gracias a un efecto publicitario. De forma similar, ninguna marca ha conseguido obtener más clientes sólo por la imagen de la marca. El único impacto fue una pequeña propensión a escoger la marca que los consumidores ven como "creativa". Hay dos formas de leer esto, o estas marcas no tienen credibilidad, o la credibilidad que tienen no afecta al nivel de compras .

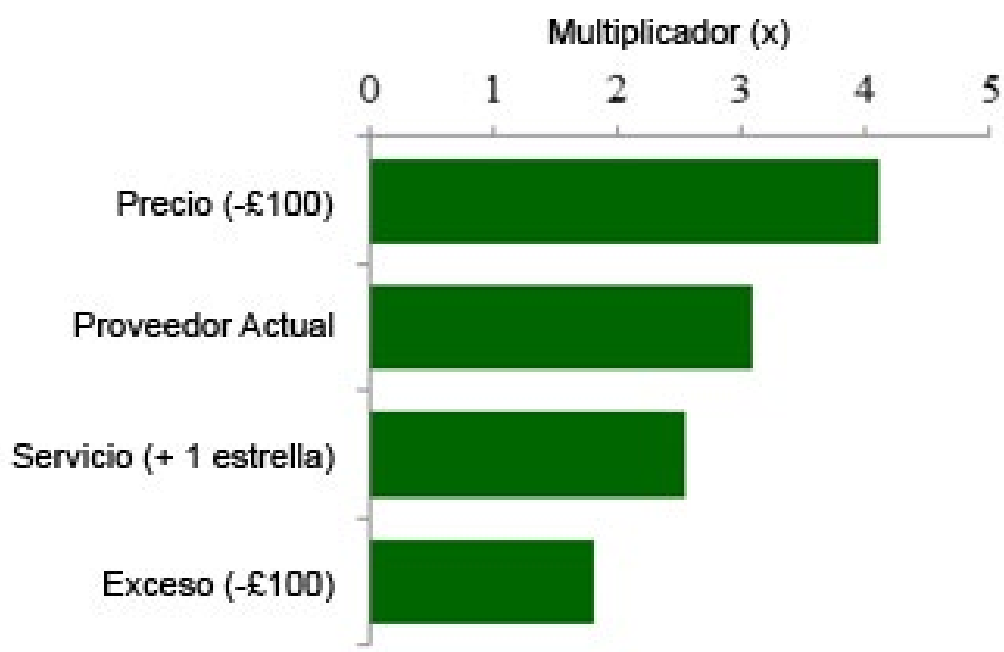


Figura 4: Elementos que afectan a la cuota de mercado. Imagen cortesía de Decision Technology

Esto, de cierta forma, resuelve el famoso enigma de por qué la mitad del presupuesto en publicidad se desperdicia. En el caso de los seguros de coche, podemos ver que es casi la totalidad del presupuesto en publicidad.

En éstos casos dónde la marca per se no genera valor, el precio llega a ser una señal de calidad. David Foster Wallace, en su ensayo 'Considerando a la langosta', escribió cómo algunas colonias de Nueva Inglaterra tenían leyes que prohibían alimentar a los presos con langostas más de una vez por semana, ya que era considerado cruel, "como hacer que los presos coman ratas".

Cuando la sobre-explotación de cosechas bajó los niveles de suministros e incrementó los precios, el consumo de langostas se convirtió en una señal de riqueza. Hoy en día, con los precios de las langostas en el Puerto de Maine a precios de hace 30 años y más de 1000 restaurantes Red Lobster alrededor del mundo, estamos presenciando el mismo proceso a la inversa.

Por tanto, hemos observado que es posible convertir un nivel de precios más altos en algo "bueno". En este sentido, establecer una buena estrategia de precios es más una cuestión de química que de física. Aún vivimos en un mundo donde un costo más elevado en un seguro de coche es una señal de que el producto es bueno, y no de simplemente una estafa. Volviendo a nuestra metáfora anterior, a lo mejor viviremos en un mundo dónde las langostas serán los nuevos kebabs.

Comprobando tus referencias

Hemos hablado sobre cómo la gente responde a los precios dependiendo de en qué ranking está el precio de un producto sobre otro producto similar. Por tanto, la segunda parte de este problema es comprender cómo se construyen éstos conjuntos de referencias durante la experiencia de compra. Esto, y el impacto de la gestión de estos conjuntos de referencia es otro tema; sin embargo, vale la pena señalar que para tus clientes leales, los precios de referencia son

los precios de tu producto. Por esta razón, una estrategia de precios excesivamente volátil y opaca, puede ser extremadamente dañina para este segmento de consumidores leales.

Del mismo modo, los precios pueden ser comparados simplemente con los costos del día a día. La figura 5 muestra la distribución acumulada de los depósitos para un banco del Reino Unido (Stewart, Chater, & Brown, 2006). El gráfico nos indica que un 89% de las transacciones son por un importe menor a £150, haciendo de este monto una "gran" cantidad. Una estrategia para hacerla pequeña, es limitar las referencias a un subgrupo de gastos más grandes.

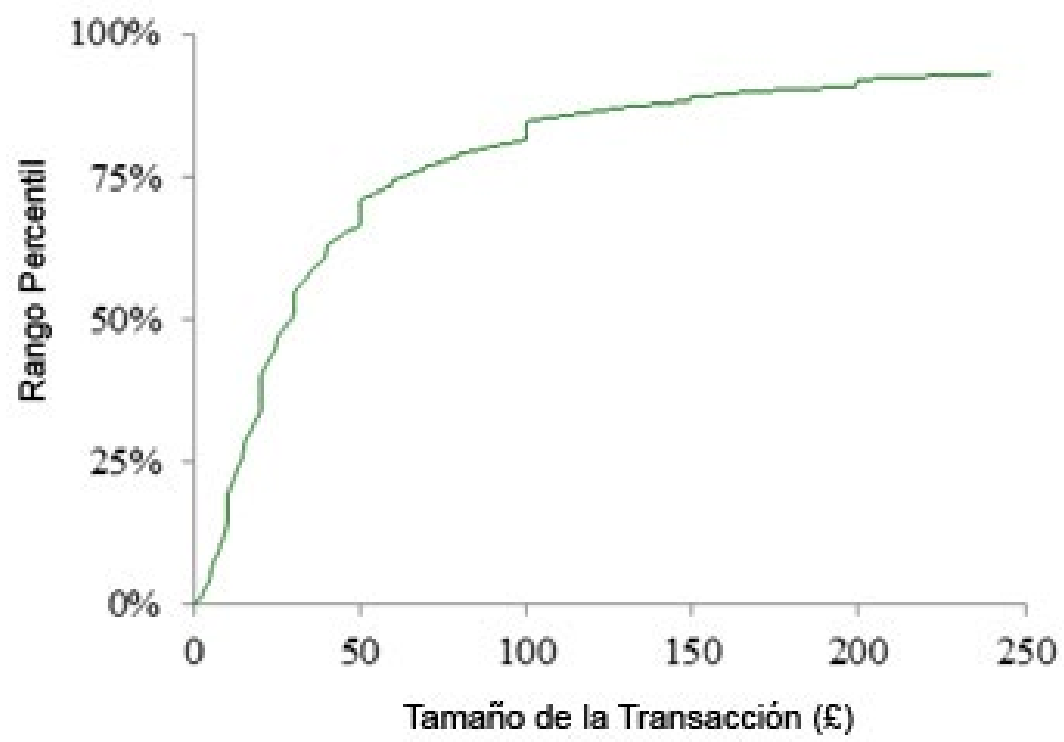


Figura 5: Transacciones a débito. Imagen cortesía de Decision Technology

Por ejemplo, £150 es una cantidad importante comparada con un litro de leche, pero pequeña comparada con unas vacaciones. Simplemente es un tema de jugar con la percepción.

¿Son grandes los tarros de cerveza alemana que te venden durante el Oktoberfest? Parecen enormes, hasta que ves los vasos "supersize" de CocaCola que Nueva York intentó prohibir – los que parecen cubetas que los bomberos usan para apagar fuegos.

Cabe mencionar, que la Figura 5 también tiene discontinuidades en los números "redondos". Por ejemplo, hay muchas transacciones de £10, £20 y £50. Éste uso de gastos diarios como precios de referencia es una de las causas del "efecto del dígito de la izquierda". Éste es un fenómeno -bien documentado- según el cual las percepciones de los compradores sobre si consideran un producto caro o no dependen (irracionalmente) del dígito de la izquierda en su precio. Por ejemplo, bajar un precio de £10 a £9.99 significa una caída en el ranking de la figura 5 del 19° al 13° percentil, mientras que una rebaja de £10.01 a £10 no consigue este efecto .

En Resumen

Nuestra investigación muestra claramente que las marcas necesitan repensar y modificar su estrategia de precios considerando los siguientes conceptos:

- **Referencias:** Los equipos encargados de fabricar insights, deben comprender dónde sus consumidores buscan información sobre precios y qué referencias tienen para tomar una decisión.
- **Puntos de contacto:** Los equipos de ventas necesitan revisar cómo pueden influenciar el proceso de toma de decisiones cambiando el diseño de la página web, las cartas de subscripción, las guías de actuación del centro de atención al cliente, etc.
- **Estrategia de precios:** Los equipos encargados de establecer una estrategia de precios necesitan superar su forma de modelar para incluir los elementos de inestabilidad (y no-linealidad) en la elasticidad-precio de los consumidores.

El enfoque de comportamiento que describimos a lo largo de este artículo representa una herramienta importante para atacar este último punto, pues ataca un hueco importante del enfoque convencional.

Esto se debe a que ofrece un facsímil del entorno de toma de decisiones, para que las empresas puedan explorar el impacto de un cambio de precios, promociones, diseño de productos, marcas, procesos de ventas, etc. Además, es más barato y más rápido que hacer experimentos de campo o modelos de venta, lo que permite a las compañías investigar y probar un rango más amplio de alternativas en un ciclo de desarrollo más ajustado.

También ofrece un ambiente seguro en el cual es posible estudiar y refinar estrategias con un riesgo más alto, cuidando el valor de la marca. Finalmente, creemos que probablemente es la única forma en la que los departamentos de ventas y finanzas pueden hablar el mismo lenguaje sin generar tensiones.

Referencias

1. Brown, G. D. A., Gardner, J., Oswald, A. & Qian, J. (2008). Does Wage Rank Affect Employees' Well-being? Industrial Relations, 47(3), 355-389.
2. Mencken, H. L. (2007 [1920]). A Book of Burlesques. Whitefish, MT: Kessinger Publishing.
3. Monroe, K. B. (2003). Pricing: Making Profitable Decisions. New York: McGraw-Hill.
4. Parducci, A. (1965). Category Judgement: A Range-Frequency Theory. Psychological Review, 72(Nov), 407-418.
5. Stewart, N., Chater, N. & Brown, G. D. A. (2006). Decision by Sampling. Cognitive Psychology, 53(1), 1-26.

Capítulo 9

Las marcas como marcos

Por Phil Barden
de decode implicit marketing

La perspectiva de "marcas como marcos de replanteo" puede ayudar a terminar el típico debate entre el departamento de ventas y el departamento de mercadotecnia, en donde ventas quiere enfocarse en el producto y mercadotecnia (y sus agencias) quieren enfocarse en la imagen de la marca. las marcas influencian de manera implícita la percepción de valor de un producto y la experiencia de este a través del replanteo.
El poder del 'piloto automático' nos provee de nuevas y emocionantes oportunidades de influenciar comportamiento. Potencialmente todas las señales que enviemos pueden incrementar la persuasión de nuestras actividades de mercadotecnia.

En el Marketing, una de nuestras metas finales es lograr el cambio de comportamiento en las personas, pero **¿qué tienen las marcas que manejan nuestras elecciones y preferencias?** Los dueños de las marcas siempre han sabido que las marcas tienen una especie de calidad intangible superior a cualquier tipo de funcionalidad o servicio que el producto pueda ofrecer.

Es por esto que se creó el concepto de "valor de marca". Sin embargo, siempre ha sido difícil precisar, explicar y traer a la realidad este concepto de valor. En este sentido, los consumidores están dispuestos a pagar el equivalente a £2-3 libras por un café de Starbucks a pesar de saber, objetivamente, que por el costo de 2

tazas de café podrían comprar un paquete completo de café en el supermercado. Algún tipo de valor se aplica sobre el producto físico, pero, ¿qué es? ¿Cómo podemos entenderlo, medirlo y aprovecharlo para tener un mayor impacto comercial?

Hace poco tiempo, una empresa de cosméticos quería desarrollar una nueva crema para la piel, así que realizaron pruebas con consumidores en varias ciudades con diferentes marcas y fórmulas.

Sobre Decode Marketing

ir a lista de autores

Decode es una consultoría de marketing que integra hallazgos de las Ciencias del Comportamiento, la psicología social, la neurociencia y la Economía del Comportamiento, para incrementar la efectividad de los esfuerzos de marketing. Para ellos es vital entender las motivaciones intrínsecas de las personas, para poder incrementar el poder analítico de sus intervenciones y poder afectar el comportamiento de los consumidores. Decode se mantiene al tanto de los últimos avances de las Ciencias del Comportamiento, a través de colaboraciones con universidades como California Institute of Technology. También son autores del libro Decoded: The Science Behind Why We Buy (Wiley 2012).

En la primera ciudad, una de las cremas recibió una calificación mucho mejor que en cualquier otra de las ciudades. Sin embargo todas las otras cremas usadas en esa ciudad no mostraron alguna variación.

Más tarde, la investigación reveló cuál era la causa de este efecto: en esta primer ciudad en específico, se había usado un frasco diferente por la falta de disponibilidad de los frascos tradicionales. **El frasco difería en tamaño.** ¡Esta, aparente razón trivial, alteraba la calificación que los consumidores tenían sobre la crema en general! **El modificar el frasco original replanteaba cómo la crema y su desempeño eran percibidos por sus consumidores.** La razón de esto es que el piloto automático (Sistema 1, ver Teoría del Sistema

Dual) procesa en nuestra cabeza incluso las señales más sutiles (como la forma de un frasco) - y esto a su vez puede cambiar la experiencia general del producto.

Cada señal perceptible puede generar un replanteo en nuestras decisiones. En un experimento de aroma (Ackermann, Nocera & Bargh, 2010), la gente que entraba a un Centro Comercial fue expuesta a diferentes tipos de aromas como el de galletas o el de café tostado. Durante su recorrido por el Centro Comercial las personas se topaban con alguien que, sin ellos saberlo, formaba parte del experimento. Esta persona pretendía necesitar ayuda, por ejemplo, recoger artículos que se le habían caído. Las personas que habían sido expuestas a los aromas eran más propensas a acercarse a ayudar, que las que no fueron expuestas. Esto es interesante, ya que los sujetos de la prueba no estaban conscientes de los aromas cuando entraban al centro comercial, pero esta señal **influenció su comportamiento.**

En el trabajo, tendemos a generar diferentes ideas de acuerdo a nuestro ambiente y entorno, por ejemplo en una terraza con vista al océano – las condiciones espaciales también trabajan sobre nosotros en el fondo. Cuándo tomamos talleres, el simple hecho de cambiar lugares con alguna persona puede ayudarnos a crear nuevas ideas. El ambiente afecta, de manera indirecta, todo lo que hacemos, muchas veces sin siquiera darnos cuenta.

¿Cuál es el principio que marca este efecto? La siguiente imagen muestra un efecto clave mencionado durante el discurso de Kahneman al recibir el Premio Nobel (Kahneman, 2002). Esto no es sobre la percepción de la ilusión en sí, sino sobre lo que puede ser el principio más básico en nuestro cerebro. La imagen muestra lo que los científicos denominan 'Efecto de Replanteo' o Framing. El replanteo es un concepto clave para entender cómo se toman decisiones. Entender este principio lleva a la comprensión de cómo el 'piloto automático' (Sistema 1) y el 'piloto' (Sistema 2) llegan a tomar una decisión conjunta.

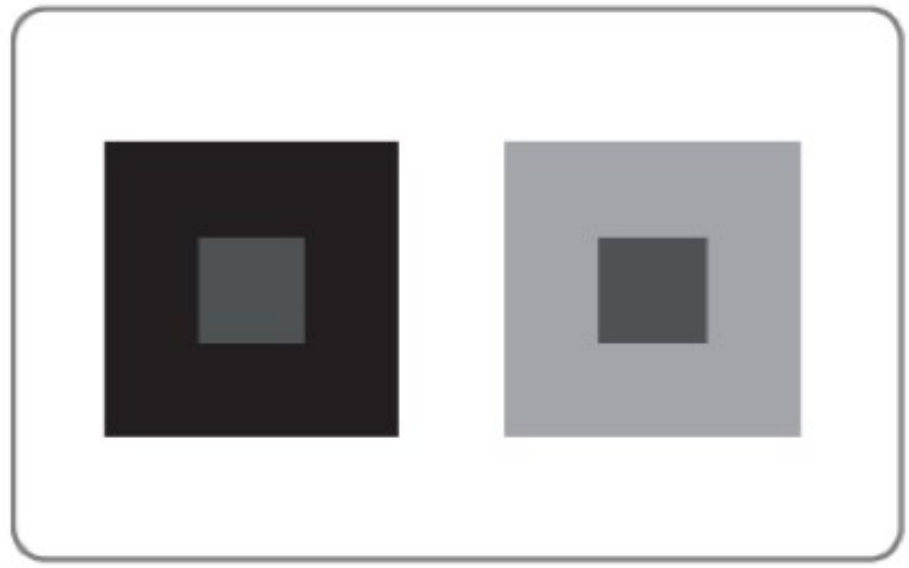


Figura 1: Replanteo – El color del fondo (segundo plano) cambia la percepción del color del cuadro pequeño de la imagen. Imagen cortesía de Decode Marketing

Si miramos los dos cuadros pequeños de la imagen, parecería que, en realidad, están situados frente a los cuadros grandes. Por esto los cuadros pequeños son lo que se conoce como el 'primer plano' o la figura. Los cuadros grandes son llamados fondo o "segundo plano", pues ellos enmarcan a los cuadros pequeños. Los dos pequeños cuadros grises aparentan tener diferentes tonalidades de gris, pero en realidad no es así. Objetivamente son idénticos pero subjetivamente hay una clara diferencia. La percepción de las diferentes tonalidades de color es creada por el marco del fondo. Esto quiere decir que el fondo "irradia" a las figuras y cambia su apariencia.

En este sentido y reviviendo los ejemplos anteriores, el frasco era el fondo que influenciaba la percepción de la crema. Los consumidores, por supuesto, se enfocaban en la crema porque esta era la que debían evaluar, pero el frasco replanteó la percepción de la crema, incrementando su valor percibido. En el caso del centro comercial, el olor a café replanteó la percepción de la experiencia en el centro comercial y, por lo tanto, influenció el comportamiento de los participantes del experimento. Este efecto de replantear las situaciones o los objetos, sucede de manera implícita. En realidad no nos damos cuenta de la influencia que genera el contexto, ni siquiera notamos los efectos e incluso ahora que sabemos que los dos cuadros pequeños de la imagen son idénticos, no podemos evitar verlos diferentes. El impacto del fondo y cómo este trabaja se mantiene intangible.

En otras palabras, el fondo de manera indirecta e implícita cambia nuestra percepción y, por tanto, cambia nuestras decisiones. Así es como el 'piloto automático' y el 'piloto' trabajan juntos. **Están interconectados.** El 'piloto automático' provee el replanteo y el 'piloto' se enfoca a la figura. Juntos, ellos crean la forma en la que experimentamos el mundo y crean las bases de cómo tomamos decisiones.

Este efecto de replanteo es crucial para el marketing. Con el modelo que actualmente usamos en marketing, el efecto del frasco en la experiencia del producto es difícil de explicar. Lo mismo aplica a las marcas. El replanteo explica como las marcas influencian las decisiones de compra: Las marcas operan como el fondo para replantear la percepción y, con esto, la experiencia del producto. Sabemos mucho sobre lo que la gente quiere explícitamente en un shampoo, un banco o un automóvil (el pequeño cuadro gris).

Lo que es más difícil de captar es la forma de interacción entre la marca trabajando como fondo y el producto en el que los consumidores se enfocan.

El replanteo explica la verdadera aportación de las marcas. Nosotros sabemos esto por medio de pruebas a ciegas: los productos con marca aparentan ser superiores a productos sin marca a pesar de ser productos idénticos. Lamentablemente, este efecto de replanteo en las marcas no es una exageración de la mercadotecnia. El contexto puede incrementar la percepción del valor y la disposición a pagar un precio adicional – incluso para productos completamente idénticos.

La camioneta VW (Volkswagen) Sharan, Seat Alhambra y el Ford Galaxy son autos idénticos – producidos en la misma fábrica – pero los consumidores han estado dispuestos a pagar un costo adicional de 2,000 euros por el valor (replanteo) que la empresa VW agrega. En el Reino Unido, la empresa de telecomunicaciones Virgin Mobile tiene una mejor percepción sobre la calidad de la red y satisfacción

de los consumidores en comparación con T-Mobile **¡a pesar de que ambos utilizan exactamente la misma red!**

El modelo de Kahneman (Kahneman, 2002) ilustra que el primer módulo en el 'piloto automático' es la percepción a través de nuestros 5 sentidos. La percepción es la interfaz clave de nuestras actividades dentro de la mercadotecnia, sea el olor de nuestra crema para la cara, el tamaño o el color del empaque o la música que usamos en el comercial de televisión. El pre-requisito para que todo esto tenga impacto es que entre en la mente de los consumidores, y la percepción es la puerta a través de la cuál nuestros productos y las marcas deben entrar. En gran parte, la percepción opera en un nivel implícito: nosotros no tenemos la menor idea de cómo podemos identificar una luz roja en una fracción de segundo mientras manejamos, ni qué procesos en nuestro cerebro son responsables de esta tarea. La percepción es un proceso activo de nuestro 'piloto automático', y como el efecto de replanteo nos muestra: el color de los pequeños cuadros es idéntico pero nuestro cerebro lucha por hacerlos parecer diferentes.

La forma en que activamente creamos, en lugar de percibir pasivamente, el mundo a nuestro alrededor es ilustrado en el siguiente experimento (Hoegg & Alba, 2007). A aun grupo de consumidores se les dio un pudín de vainilla que se había preparado para que se viera de color café por medio de colorantes comestibles, para que este color fuera asociado visualmente con el pudín de chocolate. A los consumidores se les pedía que probaran el pudín y describieran cómo sabia, y ¡la mayoría de ellos describieron que sabía a chocolate! Todos ellos experimentaban de manera subjetiva lo que ellos esperaban de manera implícita, guiados (erróneamente) por la apariencia del pudín.

Los sujetos de un estudio relacionado (Darkins, Fatima-Zahara, Ahmed & Edmons, 2011) quienes creían que se les había dado café normal mostraron un incremento en su pulso y ritmo cardiaco a pesar, de que en realidad, se les había dado café descafeinado.

Esto explica la diferencia en el desempeño experimentado por los consumidores cuando usan un producto de su marca favorita en comparación con un producto equivalente sin marca a pesar de que, básicamente, es el mismo producto – la marca plantea las expectativas y estas afectan e influencian de manera subjetiva la percepción de la experiencia en el consumo del producto, sin que nos demos cuenta.

El experimento del pudín muestra cómo las expectativas son parte del 'piloto automático'. Si nosotros esperamos que un pudín café sepa a chocolate, entonces nuestra expectativa modula (en el fondo) el sabor subjetivo de la experiencia. **Las marcas funcionan de la misma forma que los placebos.** Qué tan fuerte puede ser el placebo o el efecto de las expectativas puede ser mostrado por un estudio en donde se les informó a los participantes que estarían experimentando un nuevo medicamento para el dolor de cabeza (Moerman, 2009). A algunos de los participantes del estudio se les dio verdaderas pastillas de Aspirina mientras que a otros se les dieron placebos sin que ellos lo supieran. El grupo de personas que participaba en el grupo de los placebos, recibieron las pastillas (sin ninguna sustancia activa) en un paquete de Aspirinas. Por lo tanto, ellos creían que realmente estaban tomando Aspirinas.

El resultado: Simplemente, por el empaque, el placebo redujo los dolores de cabeza de manera significativa; no solamente alivió el dolor, sino que los participantes experimentaron mejoras físicas. El empaque con el logotipo de Aspirina activó las expectativas de alivio del dolor, lo que cambió el patrón neuronal, como si la personas realmente hubiera consumido una Aspirina. Lo que esto demuestra, es la grandísima fortaleza que tienen las expectativas y cómo estas afectan las reacciones físicas de los humanos.

Este mecanismo basado en las expectativas está fundamentado en principios que son altamente relevantes para la mercadotecnia. En un estudio (McClure, Li, Tomlin, Cypert, Montague & Montague, 2004) mostraron que el efecto fisiológico de una bebida energizante se reduce cuando ésta es vendida a un precio con descuento – es

decir, las expectativas del desempeño de la bebida fueron menores cuando el producto era percibido como más barato, lo cual inconscientemente genera una reducción en su efectividad entre los consumidores. Esto también sucede en el caso opuesto, donde ver publicidad sobre la efectividad de una bebida energética incrementa el impacto fisiológico a pesar de que la bebida en sí no tenía ningún ingrediente activo. Es decir, a pesar de que el producto probado sólo era un placebo de bebida energética, la marca, el precio y otras actividades de mercadotecnia que crean expectativas de qué tan buena debe de ser una experiencia, no sólo sesgan la percepción de la experiencia del consumidor, sino también el proceso que nuestro cerebro relaciona con esta experiencia. Para la gestión de mercadotecnia esto implica que un determinado nivel de calidad de producto es importante para garantizar la satisfacción de los clientes, pero más allá de esto, las expectativas que impulsa una marca (siendo el marco de replanteo) son igualmente importantes.

Los precios como marco

Para los consumidores, el precio es una guía que les permite evaluar la calidad de un producto porque han aprendido, sin importar si esto es objetivo o no, que "la calidad tiene un precio". Este impacto que tienen los precios, como señales de la calidad de un producto o servicio, es muy poderoso, pues eleva las expectativas. La neuroeconomista alemana Hilke Plassmann hizo un experimento (Plassmann, O´Doherty, Shiv & Rangel, 2008) que analizaba el impacto del precio en la experiencia "real" del producto, es decir, se enfocaba en la respuesta fisiológica del cerebro cuando las personas consumían productos con diferentes precios. Los participantes de este experimento tomaban vino mientras estaban acostados en una máquina para escanear su cerebro.

A los participantes del experimento, se les mencionó el precio de cada vino que probaban. Lo que ellos no sabían es que, en ocasiones durante el experimento, se les daba 2 veces el mismo vino, una vez con un precio alto ($80) y la otra con un precio bajo ($10).

Su investigación mostró que los participantes calificaban el vino con precio alto con un mejor sabor y esto coincidía con un incremento importante en la actividad de la parte del cerebro asociada con la recompensa.

El lenguaje como marco

El lenguaje es un importante vehículo para el trabajo diario en la mercadotecnia, por medio del cual, hacemos llegar nuestros mensajes. Así que, ¿qué podríamos aprender del impacto del lenguaje en el valor percibido? En un estudio (Wansink, van Ittersum & Painter, 2005) realizado por Brian Wansink, de la Universidad de Cornell, algunos menús eran presentados con etiquetas descriptivas como "Tradicionales Frijoles Rojos Cajun con Arroz", "Suculento Filete Italiano de Mariscos" y "Pollo tierno a la parrilla", o etiquetas sólo con nombres (frijoles rojos con arroz, por ejemplo). La pregunta era si este florido lenguaje podía generar algún impacto en la percepción de sabor de la comida (en este caso, el valor del producto). El resultado fue que los platos con etiquetas descriptivas no sólo fueron más ordenados, sino que también los calificaron con mejor sabor en comparación a alimentos idénticos que tenían un nombre genérico.

Un lenguaje orientado al valor del producto no sólo puede agregar valor, sino que también puede influenciar la percepción del desempeño del producto. En un estudio (Wansink et al., 2005) de mensajería en empaquetado de carne, la carne que tenía la etiqueta '75% magra' era calificada de mejor manera que la que tenía la etiqueta de '25% grasa'. Es interesante que este alto valor también era percibido cuando el producto era consumido, lo que quiere decir que la descripción no sólo influencia la decisión de compra sino también la experiencia subjetiva del producto. El impacto del lenguaje puede también verse a nivel neuronal, en particular en la parte del cerebro que corresponde al valor de la recompensa: la corteza orbitofrontal.

En un estudio (de Araujo, Rolls, Velazco, Margot & Cayeux, 2005) la parte media de la corteza orbitofrontal se encontraba más activa cuando un sabor era etiquetado como 'rico y delicioso sabor' a diferencia de cuando era etiquetado como 'agua vegetal calentada'.

En otro estudio, una variedad de etiquetas describiendo una misma fragancia, influenciaba significativamente la calificación subjetiva de qué tan placentero era un olor, y las variaciones de las calificaciones estaban correlacionadas con la activación de la corteza orbitofrontal.

El neuro economista Edmund T. Rolls resume estas conclusiones de la siguiente manera:

> *Parte de lo interesante y de la importancia de estos hallazgos es que muestran que la influencia cognitiva, originada únicamente con palabras, puede llegar hasta el nivel de la primera etapa del procesamiento cortical que representa el valor de los estímulos sensoriales.*
>
> –Araujo, Rolls, Velazco, Margot & Cayeux, 2005, p.12

¿Cómo pueden los mercadólogos usar estos marcos?

La perspectiva de "marcas como marcos de replanteo" puede ayudar a terminar el típico debate entre el departamento de ventas y el departamento de mercadotecnia, en donde ventas quiere enfocarse en el producto y mercadotecnia (y sus agencias) quieren enfocarse en la imagen de la marca. Esta dualidad regularmente se convierte en una discusión (o argumento) de qué tanto debe mostrarse un producto en un comercial (elementos, datos, texto) y qué tanto tiempo o espacio se le debe destinar a la marca (imágenes, historia, emociones).

Cuando se crea comunicación, regularmente creemos que la marca y el producto son antagonistas: es marca o producto, ventas o imagen, beneficios funcionales o beneficios emocionales.

Esta dualidad termina generando el anticuado modelo de decisión "emocional contra racional", el cual ha sido usado para conceptualizar el rol de la marca (emocional) y el producto (racional) en las decisiones de compra. El marco ayuda a darnos cuenta que las marcas y los productos no son antagonistas. De hecho están interconectados: la marca nos da el fondo, lo que incrementa la percepción del valor del producto. Si quitáramos el cuadro gris del centro (el producto) entonces no tenemos ningún valor. Hace falta la esencia.

De manera inversa, si quitáramos el marco (la marca): solo queda un producto y, todos sabemos que (particularmente en mercados maduros) calidad a nivel de producto difícilmente da una ventaja perceptible o suficientemente grande contra la competencia, y una diferenciación relevante a nivel de producto es muy difícil de conseguir.

La idea que hay algo más para explicar cómo las marcas y los productos son experimentados y percibidos más allá de las puras cualidades objetivas no es algo nuevo, pero hasta ahora, era difícil definirlo de manera precisa y explicar lo que es este 'efecto de marca'. El beneficio principal de las ciencias de decisión modernas es que proveen un acceso analítico y sistemático al sistema del 'piloto automático' y, por ende, al nivel implícito de la forma en la que se toman las decisiones de compra y su interconexión con el nivel explícito.

El sistema 'piloto', que era puesto a prueba por medio de preguntas específicas, tiene acceso limitado a los factores implícitos de las decisiones de compra. Cuando se pregunta en encuestas, los consumidores proveen información a gran detalle del porque ellos escogen determinado shampoo o servicio y no están equivocados, pero solo nos dicen lo que ve la parte explícita de la toma de decisiones. En el estudio de la crema facial, los consumidores hablaban del desempeño de la crema o del precio – y esto no está mal – pero esta introspección no es la imagen completa y de hecho subestima el valor de marca. La influencia de los marcos que el 'piloto automático' provee se mantiene implícita.

Por otro lado, en los últimos veinte años la ciencia ha ganado una cantidad importante de conocimiento de la arquitectura y funcionalidad del sistema implícito.

Esta nueva comprensión del nivel implícito de la toma de decisiones está basado en robustas y precisas mediciones técnicas capaces de cuantificar procesos implícitos con la suficiente objetividad y precisión. Dichas técnicas incluyen paradigmas de impresión de la psicología. Usando estos métodos, fuimos capaces de medir la percepción de valor de las marcas de telecomunicaciones con y sin el marco de replanteo de la marca y, como la figura 2 muestra, la marca por sí sola agrega un valor importante (los intentos de compra fueron 390% más altos cuando una marca era agregada a un producto). También nos fue posible ingresar y medir los factores implícitos de la compra de la marca y la lealtad de marca – en otras palabras, el valor del efecto de replanteo (valor de marca) puede ser medido y cuantificado.

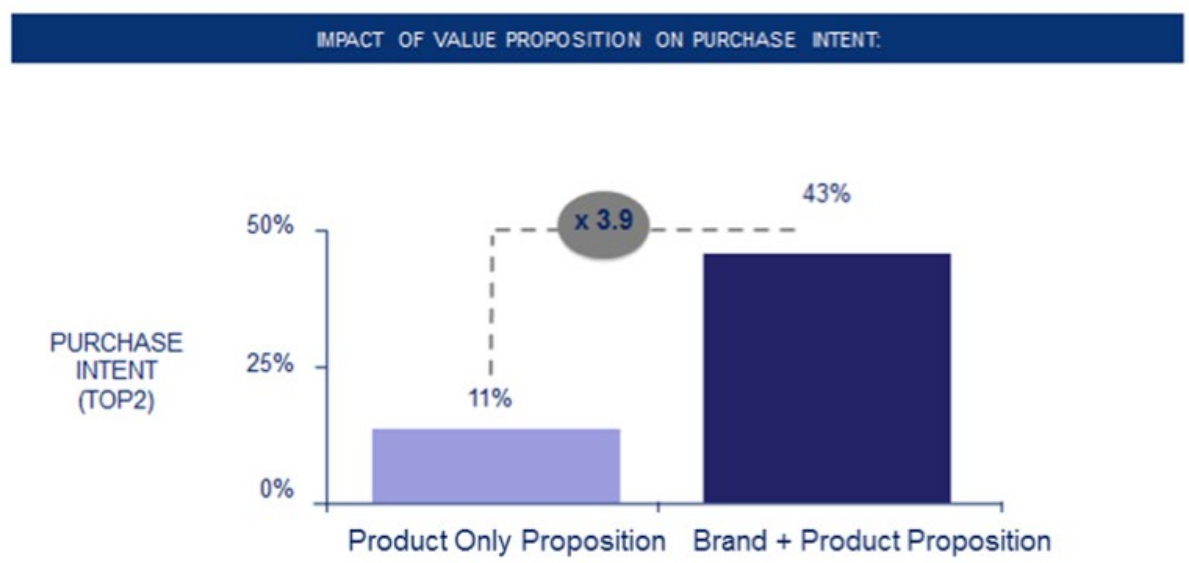


Figura 2: El marco de la marca incrementa el intento de compra en un 390%. Imagen cortesía de Decode Marketing.

Lo que esto quiere decir para nosotros como Mercadólogos
Las marcas son marcos: Esto quiere decir que las marcas influencian de manera implícita la percepción de valor de un producto y la experiencia de este a través del replanteo.

El poder del 'piloto automático' nos provee de nuevas y emocionantes oportunidades de influenciar comportamiento. Potencialmente todas las señales que enviemos pueden incrementar la persuasión de nuestras actividades de mercadotecnia.

Para entender completamente la forma en la que los consumidores toman decisiones y para persuadirlos a comprar nuestros productos o servicios, necesitamos tomar en cuenta los niveles de decisión explícitos e implícitos.

Mientras que siempre supimos que había algo más que sólo factores explícitos detrás de nuestras decisiones, siempre fue difícil identificar y manejar este nivel implícito. Ahora tenemos un acercamiento sistemático y analítico para accesar, medir y manejar el nivel implícito de la toma de decisiones de compra.

Referencias

1. Ackermann, J. M., Nocera, C. C., & Bargh, J. A. (2010). Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions. Science, 328, 1712-1715.
2. Dawkins, L., Fatima-Zahra, S., Ahmed, S. & Edmonds, C. (2011). Expectation of having consumed caffeine can improve performance and mood. Appetite, 57(3), 597-600.
3. De Araujo, I. E., Rolls, E. T., Velazco, M. I., Margot, C., & Cayeux, I. (2005). Cognitive modulation of olfactory processing. Neuron, 46(4), 671-679.
4. Hoegg, J., & Alba, J. W. (2007). Taste perception: More than meets the tongue. Journal of Consumer Research, 33, 490-498.
5. Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality. The American Economic Review, 93(5), 1449-1475.
6. McClure, S. M. , Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. Neuron, 44, 379-287.
7. Moerman, D. (2009). Meaning, medicine, and the "placebo effect". Cambridge University Press.

8. Plassmann, H., O'Doherty, J., Shiv, B., & Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. Proceedings of the National Academy of Sciences, 105(3), 1050-1054.
9. Wansink, B., van Ittersum, K., & Painter, J. M. (2005). How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants. Food quality and preference, 16(5), 393–400.
10. Otras lecturas
11. Barrett, L. F., & Bar, M. (2009). See it with feeling: Affective predictions during object perception. Philosophical Transactions B, 364, 1325-1334.
12. Fitzsimons, G., Hutchinson, J. W., & Williams, P. (2002). Non-conscious influences on consumer choice. Marketing Letters, 13, 269-279.
13. Irmak, C., Block, L. G., & Fitzsimons, G. J. (2005). The placebo effect in marketing: Sometimes you just have to want it to work. Journal of Marketing Research, 42, 406-409.
14. Schaefer, M., & Rotte, M. (2007). Favourite brands as cultural objects modulate reward circuit. Neuroreport, 18(2), 141-145.
15. Strahan, E. J., Spencer, S. J., Zanna, M. P. (2002). Subliminal priming and persuasion: Striking while the iron is hot. Journal of Experimental Social Psychology, 38, 556-568.

Capítulo 10

¿Cómo puede la Economía del Comportamiento hacernos felices?

Por Elina Halonen and Leigh Caldwell
de irrational agency

El estudio de la economía del comportamiento está yendo más allá de esta colección ad hoc de sesgos y lista aleatoria de heurísticos. Varios autores han propuesto un enfoque más estructurado: construir una teoría de toma de decisiones humanas y explicar por qué los sesgos ocurren en ciertas situaciones, y cómo usamos heurísticos particulares para evadir las limitaciones del cerebro al procesar información. En este artículo resaltamos una de estas teorías, el marco de limitaciones de proceso de información.

Imagina que es el año 1500 y estás mirando la Luna, las estrellas y los planetas. Si eres cuidadoso, puedes ver cómo se mueven - de una hora a otra, y especialmente de una noche a otra. Pero no hay un patrón verdadero. Puedes reconocer una luz a la que llamas Júpiter, y ver que se mueve en cierta dirección, ocasionalmente, volviendo sobre su propia ruta. Después ves a Marte, que se mueve más rápido que Júpiter, pero a veces es más brillante y otras veces es más opaco. Y la Luna, que se mueve más rápido que todos, pero crece y se reduce durante el mes.

Podrías catalogar cuidadosamente todos estos comportamientos y hacer una lista. Si mantuvieras un registro, tendrías una lista de docenas de puntos brillantes en el cielo, cada uno con sus propias reglas de movimiento.

Tal vez, como los antiguos Griegos, pensarás que son entes mágicos; tal vez seas más escéptico y creerás que debe haber una explicación natural. De cualquier manera, no tendrás forma de predecir dónde se podrá encontrar el próximo planeta, pronosticar eclipses, o explicar por qué se mueven en esas direcciones. Indudablemente no podrás calcular qué tan lejos están o cómo viajar hasta ahí.

¿Qué está faltando? Las leyes de la gravedad y el movimiento. Sin un marco de referencia universal, cada planeta por separado es una ley para sí mismo; aprender sobre uno no te dice nada sobre el otro. Sin embargo, una vez que tienes las leyes de Newton, te das cuenta de que cada movimiento es parte del mismo patrón; los planetas ya no son una diversa colección de entidades o coordinadas, sino un sistema. Puedes entender el sistema solar, usarlo para navegar, y, eventualmente, viajar al rededor de él.

ir a lista de autores

Sobre Irrational Agency

Fundada por Elina Halonen (PhD en marketing y psicología) y Leigh Caldwell (Autor del libro "La Psicología del Precio"), buscan proveer consultoría de impacto y herramientas para la investigación de mercados a través de la implementación de investigación y principios de la Economía del Comportamiento. En Irracional Agency creen firmemente que entregar intervenciones que se traduzcan en felicidad para los consumidores genera, a su vez, utilidades para sus clientes.

La Economía del Comportamiento ha estado esperando esas leyes. Hoy sabemos sobre cien diferentes efectos y sesgos psicológicos. Sabemos cuántos trabajan individualmente. Podemos usarlos uno por uno. Pero aún no entendemos qué vínculos los mantiene unidos; las leyes comunes que dan lugar a todos los efectos, desde el anclaje, pasando por el sesgo de disponibilidad, hasta el descuento hiperbólico.

Eso está comenzando a cambiar. El estudio de la economía del comportamiento está yendo más allá de esta colección ad hoc de sesgos y lista aleatoria de heurísticos. Varios autores (por ejemplo, Gabaix, 2011) han propuesto un enfoque más estructurado: construir una teoría de toma de decisiones humanas y explicar por qué los sesgos ocurren en ciertas situaciones, y cómo usamos heurísticos particulares para evadir las limitaciones del cerebro al procesar información.

Copiando el progreso de la astronomía y la química en sus días, la economía del comportamiento y la psicología se están moviendo del estudio de elementos individuales y planetas, al desarrollo de una tabla periódica o un sistema de movimiento planetario (Newton, 1687) - y pronto, tal vez, al descubrimiento de la leyes fundamentales de la física que explican todo.

En este artículo resaltamos una de estas teorías, el marco de limitaciones de proceso de información (Caldwell, 2014).
Esta teoría se fundamenta sobre tres observaciones sobre la mente humana:

— Tenemos metas y las perseguimos.
— El cerebro tiene limitantes en su habilidad y capacidad.
— Podemos aprender.

De estas suposiciones, las cuales parecen razonables y fáciles de observar en el mundo que nos rodea, podemos construir una significante y poderosa teoría. A diferencia de la teoría de decisión económica tradicional, que se basa en, al menos, 20 suposiciones diferentes, sólo necesitamos este pequeño número de hechos, además de algunas conclusiones lógicas, para explicar la mayoría de los fenómenos conocidos de la Economía del Comportamiento.
Tomemos por ejemplo la suposición de las metas. Si tenemos metas, nuestras decisiones están orientadas hacia alcanzar esas metas.

Esas decisiones toman tiempo. Podemos subdividir el tiempo de la siguiente manera:

- **Deseo:** la meta que emerge y motiva al tomador de decisiones.

- **Estrategia:** los pasos que el sujeto toma - algunos internos y otros mentales, y algunos pasos externos de recolección de información, para alcanzar su meta.

- **Elección:** la acción de elegir (por ejemplo, comprar un producto) que el sujeto hace y que está destinada a cumplir su meta.

- **Experiencia:** el periodo después de que la elección fue tomada, cuando el sujeto experimenta los efectos de su elección y aprende si la meta fue alcanzada o no.

El proceso de decisión puede ser dividido en varias formas, pero esta parece un ajuste natural para las acciones mentales que toman lugar durante este proceso. Al pasar por este proceso de tratar de tomar la decisión correcta para alcanzar nuestra meta, la mente opera bajo severas limitantes de capacidad. Tres de las limitantes más importantes son:

- **Limitantes de atención:** límites de cuánta información puede tomar el cerebro en un periodo de tiempo.

- **Limitantes de cálculo:** límites en nuestra habilidad y velocidad al combinar y tomar en cuenta internamente diferentes piezas de información, especialmente el contexto de pensamiento abstracto.

- **Miopía:** el hecho de que todos los procesos mentales sólo pueden incorporar influencias del tiempo y lugar presente. Esto implica que las decisiones no pueden reflejar directamente costos o beneficios futuros.

Otras limitantes pueden aplicar, por ejemplo, una imperfecta habilidad para recordar hechos y recuperarlos de la memoria otra vez.

Sin embargo, las características anteriores son las más importantes.

Consecuencias de este marco de referencia

Una vez que empecemos a pensar en usar este modelo, varios fenómenos comienzan a aclararse.

Primero, podemos ver que para tomar decisiones válidas en un mundo con mucha información que cambia rápidamente, necesitamos desarrollar atajos mentales. Los heurísticos que se difunden en la investigación de comportamiento son exactamente eso: atajos para ayudarnos a resolver problemas, ya que es imposible resolverlos perfectamente.

- Aprendemos otro tipo de atajos mientras nuestros cerebros se desarrollan.
- Aprendemos a romper grandes problemas en unidades más pequeñas.
- Aprendemos estrategias mentales específicas y heurísticos para resolver esos pequeños problemas.
- Aprendemos a asociar las estrategias con contextos particulares, imágenes, palabras, o metas - y así poderlas recuperar rápidamente con menos pensamiento consciente.

A causa de la miopía, podemos ver que la aversión a las pérdidas es natural: porque no sabemos nada sobre el futuro, las ganancias son un valor incierto. Las pérdidas son dolorosas y se deben evitar. Podemos ver que mientras experimentamos el consumo de productos o los resultados de ciertas acciones que hemos tomado, desarrollaremos hábitos. Si resultaron bien, será más probable que los usemos la próxima vez que tengamos la misma necesidad.

Podemos entender por qué ciertos heurísticos y atajos son especialmente poderosos. La idea de copiar lo que los demás hacen es una forma muy fácil de ahorrar tiempo de cálculo, y refuerza nuestra confianza en las normas sociales. Los aspectos culturales específicos de esas señales sociales son una fuerte influencia en cómo aprendemos comportamientos, y será discutido como un caso especial al final de este artículo.

Para los profesionistas, este marco de referencia les da una forma para analizar consistentemente a un grupo de consumidores en una situación particular, y entender cómo piensan. Es por esto, que no necesitamos depender de la suerte, sino que podemos trabajar sistemáticamente a través de cuatro etapas de decisión, las tres restricciones y la red de sub-metas y asociaciones que puedan aplicar en un contexto en particular.

No podemos estar seguros de qué marco será aceptado como el set estándar de "leyes" en la disciplina de Economía del Comportamiento. Si escoges este marco u otro, el uso de un enfoque coherente y sencillo fortalecerá tu aplicación de principios de comportamiento, dándote la confianza de que has identificado todos los posibles ángulos para cambio de comportamiento en cierto contexto.

Cuando analizamos al consumidor en el marco de proceso de información, una de las soluciones que aparece siempre es la idea de valor intangible. La siguiente sección discute ese concepto.

Bienes intangibles: Economía del comportamiento para la felicidad

Una de las preguntas claves en economía es cómo maximizar el bienestar del consumidor. En otras palabras, cómo hacer a las personas tan felices como puedan serlo. La economía tradicional sólo tiene una forma de hacer eso: distribución de bienes materiales escasos. Los teoremas fundamentales de la economía son sobre cómo dividir los bienes materiales en el mundo - usualmente por intercambio - para encontrar la distribución que haga a todos más felices (sujeto a la cantidad de riqueza e ingresos con la que todos empecemos, por supuesto).

Varios hallazgos en economía del comportamiento muestran que la felicidad de la gente, y sus decisiones, no sólo dependen de la cantidad de bienes económicos tradicionales con los que terminen.

Ya sea por gastar dinero para castigar a otros por un comportamiento injusto (Fehr & Gächter, 2000), o pagar (o ser pagado) para atender al recital de poesía de un economista (Ariely, Loewenstein & Prelec, 2006), los consumidores escogen bienes que son intangibles, **cuyo valor es formado por el contexto en el que aparecen.**

Los bienes intangibles podrían ser ahora la parte más importante de la economía. En los países ricos del mundo, las necesidades materiales básicas de la mayoría de la gente ha sido cubierta: comida, agua, refugio, vestimenta y salud (no le resto importancia a la urgente necesidad de alcanzar lo mismo en otros países, y volveré a ello). Los ciudadanos de países desarrollados ahora gastan la mayoría de su tiempo persiguiendo metas que no son tangibles.

Estos bienes intangibles incluyen metas psicosociales como entretenimiento o comfort. Incluyen marcas, identidad personal o grupal, y belleza. Incluyen el deseo de estar completo, o conocer el origen del producto que están consumiendo. Incluyen incluso, las señales de calidad en las que confiamos cuando no podemos determinar qué tan bueno es algo.

Todos estos bienes intangibles detonan uno de los heurísticos o estrategias mentales que originalmente se desarrollaron para alcanzar metas tangibles y concretas. Todavía practicamos y dependemos de estos heurísticos, independientemente de las circunstancias en las que se desarrollen. Las grandes estrategias que seguimos para alcanzar metas importantes se rompen en sub-metas y sub-estrategias, esa es la única forma de alcanzarlas. Porque esas sub-metas, o logros intermedios a lo largo del camino hacia algo que realmente nos importa, no son concretamente valiosas por ellas mismas sino hasta que entrenamos a nuestros cerebros para darle valor a los logros temporales. Ese valor puede tomar la forma de un sentimiento de logro, o la resolución de una preocupación.

A través de la repetida exposición a sub-metas como estas, aprendemos a buscar ese mismo sentimiento de logro por sí sólo, no sólo como un paso hacia metas concretas.

Ese sentimiento de lograr algo es realmente un bien intangible sin valor de supervivencia directo, que empieza como una forma de motivarnos para completar tareas importantes y posteriormente se convierte en la razón por la que jugamos videojuegos. El heurístico que primero nos enseñó que las marcas pueden ser una señal de calidad, termina llevándonos a tomar a las marcas como un valor por ellas mismas. El heurístico de buscar nuevas oportunidades y fuentes de comida en nuestro entorno se manifiesta en el mundo moderno como una aversión a aburrirse, que es en sí el fundamento de la industria del entretenimiento.

Como regla, todo heurístico que es un paso habitual y repetible, para alcanzar metas más grandes puede ser subvertido. Podemos detonar este mismo heurístico al proveer bienes intangibles, que lucen, para el cerebro, como el principio o el resultado final de un proceso. Y mientras nuestras necesidades materiales estén más satisfechas, esos bienes intangibles llenarán más nuestras actividades diarias, y por último dominarán la actividad económica. No hay nada de malo con esto, es como nos hacemos felices a nosotros mismos en un mundo donde no necesitamos depender de la comida, el calor o la reproducción como las únicas fuentes de utilidad.

Los bienes intangibles no necesitan ser introspectivos o egoístas. Perseguir una vida llena de significado, altruismo y la búsqueda para entender el mundo y hacerlo un mejor lugar son todos intangibles; al menos para el individuo que los busca. Solamente comunicando los valores intangibles a las personas de países ricos podemos mostrarles que está dentro de sus intereses compartir los recursos de la tierra con los demás. Con un efecto colateral positivo: por definición, los bienes intangibles no consumen recursos no-renovables.

El valor intangible no es sólo una gran pieza de la economía, es en realidad un gran pedazo del valor de mercado de la mayoría de los

productos y servicios rentables. La economía tradicional, basada en bienes físicos escasos, no tiene lugar para la rentabilidad; los precios de bienes comerciales son competitivamente rebajados hasta que sólo muestran el costo marginal de producción. Estas teorías necesitan ser rediseñadas para incorporar los bienes intangibles, cuyos límites surgen de sus efectos cambiantes en nuestras mentes.

Este valor puede aumentar en cualquiera de las cuatro etapas de consumo: en la experiencia del bien, o en el mismo proceso de decisión, como un deseo psicológico, una estrategia que nos gusta seguir, o de las comparaciones que hacemos en nuestras elecciones. El precio apropiado para un producto refleja valor intangible como tangible, y hará la experiencia del comprador consistente con su proceso de decisión.

Por esta razón, una comprensión profunda de la Economía del Comportamiento, procesos congnitivos y psicología del consumidor es absolutamente necesaria para el exitoso diseño y la mercadotecnia de nuevos productos intangibles. Más que eso, el mismo entendimiento es lo que crea una oportunidad para la población mundial de tener una vida feliz y satisfactoria sin destruir la tierra.

Entendiendo la cultura al aplicar Economía del Comportamiento

La economía del comportamiento y la ciencia de la toma de decisiones han sido adoptadas de manera entusiasta a través de diferentes industrias al rededor del mundo, junto con el creciente conocimiento de que todos somos un poco irracionales. No obstante, no todos somos irracionales en la misma medida.

Mucha de la investigación sobre la toma de decisiones, se ha llevado a cabo en países occidentales, lo que significa que implícitamente estamos asumiendo que estos sesgos congnitivos son universales y funcionan de manera similar en diferentes culturas. 96% de las muestras en estudios psicológicos vienen de países que conforman sólo el 12% de la población mundial (Arnett 2008), lo

que significa que es 300 veces más probable que un estadounidense elegido al azar sea participante en una investigación que una persona escogida al azar fuera del Occidente. Estos países por lo general son conocidos como WEIRD, por sus siglas en inglés (Western - Occidental, Industrialised - Industrializado, Educated - Educado, Rich - Rico y Democratic - Democrático), lo que los hace vastamente no representativos como una muestra en investigación psicológica (Henrich, Heine & Norenzayan, 2010).

Dado el énfasis de varias teorías de toma de decisión en el impacto de un contexto inmediato, como el efecto de replanteo o el efecto de impresión, es impresionante ver cómo tan poca cultura es tomada en cuenta. Mientras que la psicología social tiene un acervo de conocimiento en cómo los contextos culturales nos afectan, las teorías en psicología cognitiva raramente consideran a la cultura como un factor, debido a suposiciones implícitas sobre la universalidad de los procesos cognitivos: lo que implica que lo que pensamos puede variar, pero cómo pensamos siempre es igual. Sin embargo, incluso las funciones cognitivas fundamentales como cómo vemos un color (Regier & Kay, 2009) o simples ilusiones ópticas (Henrich et al. 2010) pueden diferir basados en el contexto cultural en el que creciste.

Cuando hablamos de cultura, usualmente nos referimos a aspectos como los valores, normas sociales, creencias y tradiciones. No obstante, a pesar de los antiguos y constantes debates académicos, no hay una definición aceptada: en lugar de eso, los investigadores se concentran en ciertos aspectos de la cultura dependiendo del fenómeno que estén investigando. Los ambientes económicos, sociales y lingüísticos moldean fuertemente el comportamiento, las motivaciones y las preferencias de la gente; por ejemplo, un estudio sobre el descuento temporal (i.e., si valoramos más las recompensas inmediatas que aquellas en el futuro) encontró diferencias a nivel país relacionadas con riqueza y educación, al igual que factores culturales como el individualismo, la importancia

de la tradición y si el tiempo climático se conceptualizó como lineal o cíclico (Wang, Rieger & Hens, 2011).

No obstante, sin un marco de referencia universal de la conceptualización de la cultura, es complicado comprender los temas más grandes que subyacen en las diferencias culturales. Una manera más efectiva de comprender el impacto de la cultura en cómo los sesgos de economía del comportamiento trabajan de diferentes maneras en diferentes países, es mirar algunas diferencias medibles entre culturas donde sí se afecta la cognición de una persona mientras toma decisiones. Mientras que otros marcos de referencia existen, uno de los más poderosos es el concepto-propio de una persona.

Las dimensiones más ampliamente analizadas de la cultura son el individualismo y el colectivismo. Mientras que el individualismo se caracteriza por el desapego a las relaciones y la comunidad, con el individuo viéndose a sí mismo relativamente independiente de los otros, el colectivismo se caracteriza por la importancia puesta en la relaciones, roles y estatus dentro del sistema social, con el individuo visto como inseparable de su red de relaciones sociales (Hofstede, 1984).

A nivel del individuo, esta mentalidad afecta cómo vemos el mundo a través de la organización de la información que tenemos sobre nosotros mismos, dirigiendo nuestra atención a datos que son percibidos como relevantes, moldeando motivaciones e influenciando cómo las personas valoran situaciones que afectan sus experiencias emocionales. Estos conceptos propios se pueden colocar entre dos polos: independientes e interdependientes (Markus & Kitayama, 1991), con conceptos-propios independientes típicamente más prevalecientes en países individualistas e interdependientes en los colectivistas, a pesar de que existan variaciones entre países. Los denominados independientes se definen a sí mismos mediante atributos internos como rasgos, habilidades, valores personales y preferencias, y ven el comportamiento como estar bajo el control del

individuo, derivado de atributos internos como las preferencias (e.g., lo que compras refleja tu identidad). Al contrario, los denominados interdependientes se definen a sí mismos mediante las relaciones con los demás, y no necesariamente ven al comportamiento como un reflejo interno de rasgos, sino como algo situado en un contexto específico. **Tus preferencias pueden cambiar radicalmente dependiendo de las circunstancias sociales en las que te encuentres.**

Esto tiene consecuencias profundas para algunos conceptos fundamentales en psicología como la **disonancia cognitiva:** si ves que el comportamiento refleja al verdadero tú, lo que es idealmente consistente a través del tiempo y las circunstancias, mantener dos o más ideas te hará sentir incómodo. No obstante, si asumes que tus preferencias reflejan meramente las circunstancias sociales actuales y que de un momento a otro pueden cambiar, las ideas conflictivas no representarán una amenaza para tu identidad, lo que significa que el concepto de disonancia cognitiva ejerce mucho menos poder en los consumidores en algunas culturas como las Asiáticas del Este (Heine & Lehman, 1997). La disonancia cognitiva, a menudo considerada como irracional, se utiliza comúnmente en la publicidad dónde entender hasta qué grado prevalece en el contexto cultural, es crucial para elaborar comunicaciones de mercadotecnia eficientes.

El que nos veamos como individuos separados o entrelazados con otros también es importante al entender la elección del consumidor. ¿Es la elección un esfuerzo individual, que refleja nuestros atributos internos o es un esfuerzo que toma a otras personas en cuenta y dice poco sobre quien elige? En culturas occidentales, la elección es vista como un acto de expresión-propia: la singularidad es deseada y las elecciones son una forma de pintar un retrato de ti mismo para el mundo exterior (Kim & Drolet, 2003), así que variamos nuestras elecciones en un intento de ganar un sentido de "especialismo". En Economía del Comportamiento, esto se llama Sesgo de Diversificación: buscamos variedad en qué y cómo

escogemos, lo que puede llevar a un aparente comportamiento irracional (Read & Loewenstein, 1995). Ahora bien, la mayoría de la investigación sobre este efecto se ha llevado a cabo en países occidentales, especialmente en Estados Unidos, donde la elección personal es uno de los valores culturales clave.

Cuando la elección es una acto de expresión-propia, se convierte en algo de gran importancia para el individuo, y el impacto psicológico de la falta de elección o elección fallida es más grande, llevando a estrategias como la búsqueda de variedad. En culturas colectivistas, la elección usualmente es una tarea interpersonal, así que tomar una decisión que represente a uno mismo de la manera más positiva posible no es una gran preocupación. Subsecuentemente, la investigación ha demostrado que el sesgo de diversificación es más débil en este contexto cultural (Kim & Drolet, 2003).

Los conceptos propios también afectan la fortaleza de otro reconocido concepto de economía del comportamiento: el Efecto de Dotación, donde la simple posesión de un objeto aumenta su valor percibido, y los dueños valúan sus objetos substancialmente (e irracionalmente) más que los compradores potenciales. Porque poseer un objeto activa una asociación entre el ello y el yo; el Occidente se concentra en la grandeza-propia, lo que significa que esta asociación automáticamente aumenta el valor del objeto. Por lo tanto, la fortaleza del efecto de dotación es influenciado por el grado en que la grandeza-propia es culturalmente valuada; investigación reciente muestra que el efecto es más fuerte en un contexto Occidental (Maddux et al. 2010). En la práctica, esto significa que las tácticas de ventas como las muestras gratis o el "señuelo y cambio" ("bait and switch") pueden ser menos efectivas en contextos no-occidentales con un efecto de dotación menor, combinado con una disonancia cognitiva mas débil.

Por esto, entender las influencias culturales potenciales en el pensamiento es crucial para todos los que intenten describir exactamente y predecir la toma de decisiones de los consumidores. Los hallazgos de la Economía del Comportamiento pueden ser aplicados en diferentes culturas, pero necesitamos tener un sentido muy matizado de las características específicas de cada contexto cultural y su impacto en la toma de decisiones del usuario para asegurar aplicaciones efectivas.

Como Dan Ariely nota (Ariely, 2013), el mayor reto para la economía del comportamiento en los próximos 10 años es entender la generalidad de los descubrimientos hechos hasta ahora, y encontrar la medida en que los efectos descubiertos se llevan a cabo en diferentes contextos. A medida que abandonamos gradualmente el error de la irracionalidad, no debemos albergar un nuevo error: la universalidad.

Esta sección incluye material abreviado de 'Globally irrational or locally rational?' (2013) en Research World.

Referencias

1. Ariely, D. (2013, August 17). Research Heroes: Dan Ariely. [InDecision]. Retrieved from http://indecisionblog.com/2013/08/17/research-heroes-dan-ariely/
2. Ariely, D., Loewenstein, G. & Prelec, D. (2006). Tom Sawyer and the construction of value. Journal of Economic Behavior and Organization, 60(1), pp. 1-10.
3. Fehr, E. & Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. The American Economic Review, 90(4), pp. 980-994.

4. Arnett, J. (2008). The neglected 95%: Why American psychology needs to become less American. American Psychologist, 63(7), 602-614.

5. Caldwell, L. (2014). When can cognitive agents be modelled analytically versus computationally? In Omatu et al (Eds.) Distributed Computing and Artificial Intelligence, 11th International Conference. Advances in Intelligent Systems and Computing, Vol. 290, pp. 63-69.

6. Gabaix, X. (2011). A sparsity-based model of bounded rationality. NBER working paper No. 16911. Retrieved from: http://www.nber.org/papers/w16911

7. Newton, I. (1687). Philosophiae Naturalis Principia Mathematica. London: Royal Society.

8. Heine, S. J. & Lehman, D. R. (1997). Culture, dissonance, and self-affirmation. Personality and Social Psychology Bulletin, 24(3), 389-400.

9. Henrich, J., Heine, S. J. & Norenzayan, A. (2010). The weirdest people in the world? Behavioral and Brain Sciences, 33(2-3), 61-83.

10. Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values. SAGE Publications.

11. Kim, H. S. & Drolet, A. (2003). Choice and self-expression: A cultural analysis of variety-seeking. Journal of Personality and Social Psychology, 85(2), 373-382.

12. Maddux, W. W., Yang, H., Falk, C., Adam, H., Adair, W., Endo, Y., Carmon, Z. & Heine, S. J. (2010). For whom is parting with possessions more painful? Cultural differences in the endowment effect. Psychological Science, 21(12), 910-917.

13. Markus, H. M., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. Psychological Review, 98(2), pp. 224-253.

14. Read, D., & Loewenstein, G. (1995). Diversification bias: Explaining the discrepancy in variety seeking between combined and separated choices. Journal of Experimental Psychology: Applied, 1(1), 34-49.

15. Regier, T. & Kay, P. (2009). Language, thought and color: Whorf was half right. Trends in Cognitive Sciences, 13(10), 439-446.

16. Wang, M., Rieger, M. O. & Hens, T. (2011) How Time Preferences Differ: Evidence from 45 Countries. Discussion paper 2011:18, Norwegian School of Economics. Department of Finance and Management Science, http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_37614.

Capítulo 11

Más allá de lo académico: cómo la psicología ha sido adoptada en la publicidad y la comunicación

Por Juliet Hodges

de #ogilvychange

Nunca ha habido un momento más emocionante para trabajar en las ciencias del comportamiento, sobre todo si se integra como una rama de la publicidad, ya que existe toda una afluencia repentina de investigación – la cual ha estado sin explotarse durante los últimos cuarenta años – y que sirve para aportar al diseño de campañas y productos. Considerando esto, presentamos 3 casos de estudio en los que logramos resolver problemáticas sociales y de negocios, a través de la implementación de estrategias cargadas de principios de Economía del Comportamiento.

Hay una creencia generalizada de que en el mundo de la publicidad se utilizan, de manera cotidiana, técnicas psicológicas subconscientes que convencen a los consumidores a comprar, en ocasiones cosas que no necesitan. **Debo destacar que esto es una idea equivocada.** Mientras una gran cantidad de campañas publicitarias utilizan frases o imágenes que han demostrado ser efectivas en la literatura científica, a estas se ha llegado por medio de prueba y error, más que por la adopción consciente de insights de la investigación académica a la práctica. En otras palabras, los publicistas han estado trabajando a partir de campañas publicitarias exitosas, replicando conceptos e ideas que han probado ser efectivas, más que generando ideas nuevas e innovadoras.

Hoy suena como algo remoto, pero en algún punto de la historia, la psicología tuvo un mucho mayor impacto en la publicidad convencional que el que tiene ahora. Hacia finales del siglo XIX, la gente comenzó a darse cuenta de la importancia de estudiar la mente para mejorar el poder de la publicidad. En su ensayo "The Psychology of Advertising", Walter D. Scott (1904) establece que "falta poco tiempo para que el escritor de publicidad descubra los beneficios inestimables del conocimiento de la psicología", es decir, no falta mucho tiempo para que los publicistas se den cuenta de los increíbles beneficios del conocimiento de la psicología para su profesión. En su trabajo, Scott hace constantemente referencias a la importancia de evocar imágenes mentales y de relacionar a las palabras con olores y sabores, lo que él sugiere que faltaba en la publicidad contemporánea.

Sobre Ogilvy Change

ir a lista de autores

#Ogilvychange es el brazo de aplicación de las Ciencias del Comportamiento de Ogilvy Group. Fundado por el Vicepresidente de Ogilvy & Mather UK, Rory Sutherland, #Ogivychange busca aplicar los más recientes hallazgos de la Psicología Cognitiva y la Economía del Comportamiento a los esfuerzos de comunicación de Ogilvy. Conformado por un grupo de arquitectos de decisión y especialistas en las Ciencias del Comportamiento, buscan proveer a sus clientes del mejor análisis y prácticas para modificar de manera positiva el comportamiento de las personas.

Este punto de vista de la importancia que tiene la psicología, evoca a las teorías de Wundt sobre la introspección, y el hecho de que los eventos internos pueden ser medidos objetivamente únicamente por personas con una gran preparación en el tema, lo cual era la opinión predominante en ese momento.

Mientras que Freud y el movimiento del psicoanálisis fue ganando terreno en los años siguientes, uno de los hombres de esta escuela de pensamiento, Ernest Dichter, revolucionó la publicidad

por medio de lo que él llamaba "investigación motivacional"; por ejemplo, los grupos de discusión (focus groups) y las entrevistas a profundidad (Schwarzkopf & Gries, 2010). El proceso de automatización de las industrias, que ocurrió después de la segunda guerra mundial, significaba que los productos de consumo cada vez se hacían más homogéneos, y que las ventas se basaban en la creación de una imagen global de la personalidad de una marca, más que en el producto en sí. Esto introdujo un gran peso en el valor de las marcas al momento de personalizar campañas publicitarias.

Sin embargo, la psicología convencional comenzó a perder popularidad en la industria de la publicidad hacia el final de la década de 1960, a partir de que la revolución cognitiva se afianzó en la industria, reemplazando interpretaciones creativas de los datos con análisis 100% cuantitativo. Esta nueva ola de la psicología, confirmó en parte la hipótesis freudiana de que hay una mente inconsciente a la que no tenemos acceso.

En su tesis principal, Nisbett y Wilson (1977) encontraron varios ejemplos de procesos mentales que no podían ser explicados por el individuo, desde recuperación de eventos en la memoria hasta la resolución de problemas, e incluso algunas tareas introspectivas como explicar las razones de una elección particular o el placer de una actividad que pareciera ser accesible para el individuo. Aquí es importante destacar que este y otros estudios demostraron que la gente podía, involuntariamente, post racionalizar decisiones, fundamentándose en razones que no podían ser ciertas, e incluso fabricar razones para decisiones que no habían tomado (por ejemplo, ver Johansson, Hall, Sikström, Tärning y Lind, 2006). Mientras que esta nueva vertiente ponía en tela de juicio la utilidad de los grupos de discusión sin psicoanalistas que interpretaran lo que los participantes pretendían decir, estos métodos de investigación recuperaron su popularidad en la década de 1980 mientras que la psicología se mantuvo al margen.

No fue sino hasta que detonó la reciente popularidad de la economía del comportamiento y la arquitectura de decisiones, que en los últimos años ha ocurrido un resurgimiento de insights psicológicos en muchos campos que involucran el comportamiento humano, en particular en el de políticas públicas. Afortunadamente, esta tendencia también se ha extendido al marketing, lo que llevó a la creación de martilles agencias, como #ogilvychange, que se encarga de la práctica y la aplicación de las ciencias del comportamiento dentro del grupo Ogilvy. A continuación presentamos tres estudios de caso que ilustran cómo los principios de comportamiento han sido utilizados en los últimos años para aumentar las ventas, ahorrar recursos y reducir el comportamiento socialmente negativo entre la personas.

Caso de estudio 1: Cómo vender más periódicos por medio de llamadas telefónicas.

The Times y The Sunday Times querían utilizar estos nuevos conceptos de economía del comportamiento para optimizar los guiones de su centro de llamadas. Su objetivo era utilizar a la Economía del Comportamiento para incrementar sus ventas y la retención de clientes, así como para incrementar la confianza y la satisfacción entre sus empleados. Para lograr esto, se implementó un proyecto de capacitación masivo, para que los agentes conocieran y fueran capaces de aplicar los siguientes cuatro principios de ciencias del comportamiento en sus tareas de ventas y captación de clientes:

1. Normas Sociales

Uno de los principales conceptos de cambio de comportamiento son las normas sociales, que establecen que las acciones de otras personas nos sirven para reafirmar que lo que está haciendo la mayoría personas que nos rodean es normal y benéfico, por lo que tendemos a ser influenciados por las acciones de 'la mayoría' (Goldstein, Cialdini y Griskevicius, 2008). En este sentido, no

existen normas explícitas a seguir cuando compramos una suscripción de periódico por teléfono, por lo que las normas pueden ser creadas por los agentes telefónicos para dirigir a los consumidores a los paquetes más apropiados, indicando por ejemplo "Éste es nuestro paquete más popular del mes".

2. Aversión a las pérdidas

Otro de los principios fundamentales de la Economía del Comportamiento establece que evitar pérdidas es más motivante que el hecho de perseguir una ganancia equivalente (Tversky & Kahneman, 1981). Por esta razón, el **resaltar lo que los clientes potenciales podrían perder,** puede generar una mucho mejor reacción que informarles lo que potencialmente podrían ganar al tomar cierta decisión. Esto se vuelve particularmente efectivo al momento de tratar con los clientes que buscan cancelar o reducir el valor de su suscripción, ya que a este tipo de clientes se les puede recordar los productos y servicios que estarían perdiendo al hacer los cambios a su suscripción, generando un cambio en sus intenciones de cancelar o reducir su suscripción.

3. Efecto de replanteo

Las personas responden a la información dependiendo de cómo se les plantea. Por ejemplo, es mucho más probable que una persona se someta a un procedimiento quirúrgico si la probabilidad de sobrevivir se le presenta como una en la que 9 de cada 10 personas sobreviven, a que si se le indica que 1 de cada 10 personas que se someten a dicho procedimiento, mueren. A pesar de que estas cifras revelan probabilidades idénticas, las reacciones son considerablemente distintas (Tversky & Kahneman, 1991). Al realizar una audiencia del proceso de ventas, se encontró que algunos agentes hablaban del producto negativamente, mencionando frases como "Si no está contento con el producto o servicio, lo puede cancelar cuando quiera". Esto debilitaba la

confianza del consumidor en la calidad del producto. Por esta razón, la instrucción para los agentes de ventas a partir del principio del efecto de replanteo, fue que siempre se hablara del producto positivamente.

4. Simplicidad

De acuerdo al sesgo de fluidez, si algo es claro y fácil de entender, tendemos a confiar más y a valorar más dicho producto/servicio/etc (Song & Schwarz, 2008). En esta línea, muchos de los agentes en el centro de llamadas estaban utilizando términos demasiado técnicos para describir los productos o servicios ofrecidos, o incluso para registrar la información del cliente, lo cual pudo haber afectado el entendimiento de parte de los consumidores, impactado negativamente en su respuesta al servicio o producto que se les estaba ofreciendo. Por esta razón, se alentaba a los agentes a hablar en los términos más simples posibles.

Una vez que de las sesiones de capacitación con los agentes habían finalizado, las llamadas fueron escuchadas de forma remota y se analizó el uso de estos principios, así como los resultados. Nuestro monitoreo de las llamadas demostró que aquellas interacciones en que los agentes utilizaron uno o más principios de Economía del Comportamiento, eran tres veces más probables de resultar en una venta o en la retención de clientes contra las llamadas que no utilizaban ningún principio, un efecto que era significativo al $p < 0.01$.

Caso de estudio 2: Diseñando el entorno para hábitos de lavado sustentables

Las mujeres en Indonesia tradicionalmente lavan la ropa en varias cubetas, enjuagando tres veces, un proceso que requiere mucho esfuerzo y que pasa factura tanto a sus espaldas como al suministro de agua limpia. Por esta razón, se diseñó un nuevo producto que podía lavar la ropa con la misma eficacia pero con una sola enjuagada.

Sin embargo, a pesar de su calidad y su gran utilidad, las ventas eran sorprendentemente bajas entre las mujeres que más se beneficiarían de él. Solucionar esto no era cuestión de mejorar la calidad del producto, sino de generar un cambio en el comportamiento de las personas, para lo cual se diseñó una cubeta que considerara como base las siguientes teorías de comportamiento:

1. Heurístico de esfuerzo-recompensa

Una barrera clave para la adopción del nuevo producto era que parecía demasiado bueno para ser verdad, es decir, los clientes no podían creer que el nuevo producto pudiera funcionar tan bien como su método de lavado existente, ya que requería considerablemente menos pasos y mucho menos esfuerzo.

Así que contra intuitivamente y considerando principios de comportamiento, hacer el proceso más largo podría hacer que el producto fuese más popular, ya que la gente lo valoraría más si tuvieran que invertir ligeramente más esfuerzo en él (Hilligoss y Rieh, 2008).

Este concepto aplicaba a la cubeta de tres maneras. En primer lugar, la adición de líneas visibles de medición en la cubeta hacía que la exactitud fuera un factor de vital importancia, dando credibilidad científica al proceso. En segundo lugar, un grifo a un lado de la cubeta le añadía más rigor implícito al proceso. Finalmente la tercera y última característica era la adición de tecnología de "liberación ondular" dentro de la cubeta; relieves que sirven para que la ropa se frote y se tenga como resultado un mejor enjuague. Estas tres características, en combinación con instrucciones específicas de lavado, detallando el nuevo y más complicado proceso, deberían de ser suficientes para dar a la gente más fé en la eficacia del producto.

2. Arquitectura de decisiones

Modificar el proceso de adquisición de la nueva cubeta también

ayudaría al cambio de comportamiento sostenido. En este sentido, las cubetas serían entregadas gratis a cambio de las tres cubetas viejas que actualmente se estaban utilizando para el lavado. Esto significaba, en primer lugar que el entorno se cambiaría permanentemente, y que sin las cubetas viejas sería más difícil volver a los hábitos de lavado anteriores. En segundo lugar, caminar por el pueblo con la cubeta nueva permitía a otras persona ver que el intercambio estaba sucediendo, y por lo tanto les animaría a hacer lo mismo a través del poder de las normas sociales (Goldstein, Cialdini y Griskevicius, 2008). En tercer lugar, al replantear la cubeta como una mejora o un regalo, la gente se podía sentir obligada a utilizar el producto por respetar el principio de reciprocidad.

Al día de hoy, la cubeta es todavía un prototipo y pronto será probada para ver si estas características tienen el efecto deseado, pero este ejemplo ilustra perfectamente cómo los insights de investigación académica relacionados a la Economía del Comportamiento, pueden aportar al diseño del producto para más tarde poder producir un cambio de comportamiento que mejore los intereses del cliente, el consumidor y el medio ambiente.

Caso de estudio 3: Reduciendo el comportamiento socialmente negativo con fachadas bien pintadas

Los académicos y los responsables del diseño y creación de políticas públicas podrían beneficiarse de la aportación creativa de los publicistas para traducir la teoría en aplicaciones prácticas e intervenciones conductuales innovadoras, tal como ocurrió en el proyecto de Los Bebés de Borough, un proyecto que tenía como fin reparar la dañada comunidad de Greenwich después de los disturbios de 2011. La zona de Woolwich (sureste de Londres) se vio especialmente afectada por los disturbios ocurridos en Londres, y fue una zona que estuvo relacionada con comportamientos socialmente negativos durante muchos meses después de los disturbios.

Imagen cortesía de Ogilvy Change

La teoría de las ventanas rotas (Sampson y Raudenbush, 2004) ayuda a explicar en cierta medida este fenómeno, ya que establece que la propiedad que está vandalizada y que no es reparada, actúa como una señal de que hay una falta de preocupación por el bienestar de la comunidad, y por lo tanto incita aún más los actos de vandalismo y otros actos antisociales. En este sentido, el hecho de que el impacto de los disturbios era todavía visible en Woolwich, pudo haber perpetuado este ciclo de violencia y comportamiento socialmente negativo.

1. Respuesta afectiva

La investigación de la psicología social ha demostrado que los rostros de los niños activan una respuesta cariñosa innata en los seres humanos, esto viene como resultado de una estrategia evolutiva para asegurar que los bebés sean atendidos por sus padres (Glocker et al., 2009). La implicación de esto, es que las imágenes de los bebés podrían reducir las actitudes y emociones agresivas, y por lo tanto, potencialmente reducir el comportamiento socialmente negativo en las personas. Por lo tanto, al momento de planear el esfuerzo de reparación, se incluyó un giro adicional; caras de bebés fueron pintadas en las nuevas fachadas de tiendas reparadas, que habían sido dañadas durante

los disturbios. Es importante destacar, que las caras de los bebés eran de bebés de los residentes locales, lo cual añadía un mayor sentimiento de comunidad al proyecto.

2. Disminución en el crimen

La Policía Metropolitana reportó una sorprendente disminución del 18% en los niveles de delincuencia en la zona con fachadas pintadas, en el año siguiente, y ninguna de las fachadas pintadas con caras de bebés ha sido objeto de vandalismo en los últimos dos años, mientras que algunas de las fachadas sin pintar a los alrededores han sido vandalizadas. Si bien es difícil establecer una causa-efecto en este ejemplo, estos hallazgos sugieren que por lo menos, la gente no está dispuesta a atacar una imagen de la cara de un bebé. Este proyecto es destacable no solo por sus resultados, sino porque no habría sido posible sin la combinación entre investigación académica para despertar las ideas, y las mentes creativas para traducirlas en intervenciones.

Conclusión

Para concluir, me gustaría mencionar que nunca ha habido un momento más emocionante para trabajar en las ciencias del comportamiento, sobre todo si se integra como una rama de la publicidad, ya que existe toda una afluencia repentina de investigación – la cual ha estado sin explotarse durante los últimos cuarenta años – y que sirve para aportar al diseño de campañas y productos. Si bien a muchos de estos conceptos los publicistas han llegado de forma independiente, no hay marcos de referencia sistemáticos que se hayan puesto en marcha para sacar provecho de los insights e ideas acumuladas a lo largo de los años. Por esta razón, referirse a los resultados experimentales de los psicólogos y los economistas del comportamiento permite que las ideas verdaderamente innovadoras, no se basen en campañas exitosas anteriores. Los publicistas y mercadólogos también pueden retroalimentarse de la academia y de políticas públicas para generar

una base empírica con datos referentes al éxito de sus técnicas, y también con un giro creativo en las teorías existentes para producir intervenciones de gran impacto.

Referencias

1. Glocker, M. L., Langleben, D. D., Ruparel, K., Loughead, J. W., Gur, R. C., y Sachser, N. (2009). Baby schema in infant faces induces cuteness perception and motivation for caretaking in adults. Ethology, 115(3), 257-263.
2. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., y Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. Journal of Consumer Research, 35(3), 472-482.
3. Hilligoss, B., y Rieh, S. Y. (2008). Developing a unifying framework of credibility assessment: Construct, heuristics, and interaction in context. Information Processing and Management, 44, 1467–1484.
4. Johansson, P., Hall, L., Sikström, S., Tärning, B. y Lind, A. (2006). How something can be said about telling more than we can know: On choice blindness and introspection. Consciousness and Cognition, 15, 673-692.
5. Nisbett, R. E., y Wilson, T. D. (1977). Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes. Psychological Review, 84(3), 231-259.
6. Sampson, R. J., y Raudenbush, S. W. (2004). Seeing disorder: Neighbourhood stigma and the social construction of "Broken Windows". Social Psychology Quarterly, 67(4), 319- 342.
7. Schwarzkopf, S., y Gries, R. (2010). Ernest Dichter and motivation research: New perspectives on the making of post-war consumer culture. London, UK: Palgrave Schol.
8. Scott, W.D. (1904). The psychology of advertising. The Atlantic Monthly, 93(555), 29-36. Song, H., y Schwarz, N. (2008). If it's hard to read, it's hard to do: Processing fluency affects effort prediction and motivation. Psychological Science, 19(10), 986-988.

9. Thaler, R., y Sunstein, C. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness. New Haven, CT: Yale University Press.
10. The Economist (2011). Retail therapy: How Ernest Dichter, an acolyte of Sigmund Freud, revolutionised marketing. The Economist, Diciembre 17-30 2011.
11. Tversky, A., y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211(4481), 453-458.
12. Tversky, A., y Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. Quarterly Journal of Economics, 106(4), 1039-1061.

Capítulo 12

El cerebro y los juegos: modificando el comportamiento humano a través de los juegos

Por Jochen Siess
de ncite MÉXICO

En este artículo revisamos la forma en que los juegos de video pueden promover la atención y el entendimiento de los jugadores, para facilitar el camino al cambio de comportamiento. A través de estímulos cerebrales, los juegos pueden promover la liberación de hormonas, lo que a su vez puede facilitar el camino al cambio en las personas. Utilizando la práctica, el aprendizaje y el empoderamiento, los juegos pueden ser mecanismos divertidos para facilitar el cambio organizacional o individual.

El crecimiento de las Ciencias del Comportamiento y su utilidad, tanto en el sector público como en el de los negocios, ha impulsado la reciente innovación en los métodos tradicionales de cambio de comportamiento. A raíz de esto, recientemente se han adoptado el poder de la diversión y los juegos como una manera de aumentar considerablemente el impacto de las intervenciones y estrategias de negocio. Hoy, términos como Ludificación y Fun Theory son quizás 2 de los conceptos más 'sexys' que dan vueltas en el mundo de las Ciencias del Comportamiento, y con buena razón; a la gente le encanta divertirse, lo que significa que tienden a invertir grandes cantidades de energía y atención en asegurar experiencias placenteras y, una vez que las consiguen, encontrar la forma de repetirlas una y otra vez.

Es evidente que la atención, y el engagement que surge de ella, son condiciones importantes para generar cualquier cambio de comportamiento. Sin embargo, la ludificación y la Fun Theory han hecho muy poco para introducir los videojuegos a su menú de herramientas de cambio de comportamiento. No obstante, la evidencia sugiere que los videojuegos son una gran herramienta para promover el cambio de comportamiento.

ir a lista de autores

Sobre Ncite

Ncite es una empresa dedicada a transformar la educación y el comportamiento de las personas a través del uso de juegos, aplicaciones y otras experiencias interactivas. En Ncite desarrollan juegos que tienen la capacidad de estimular el cerebro humano para fabricar situaciones de aprendizaje significativo. Su enfoque por los datos les permite transformar la teoría a la práctica de manera exitosa.

A continuación vamos a discutir 3 ideas principales en torno al concepto de cambiar comportamiento a través del uso de principios lúdicos.

Tu cerebro y los juegos

Un breve recorrido de cómo los videojuegos pueden cambiar los patrones de comportamiento a través de la activación hormonal

El cerebro no está construido para el cambio

Según neurocientíficos evolutivos como el profesor Daniel Wolpert, de Cambridge, nuestros cerebros desarrollaron, como resultado de la evolución, una gran capacidad de memoria y una corteza frontal capaz de predecir el futuro; no como un adivino, pero sí fracciones de segundo en el futuro.

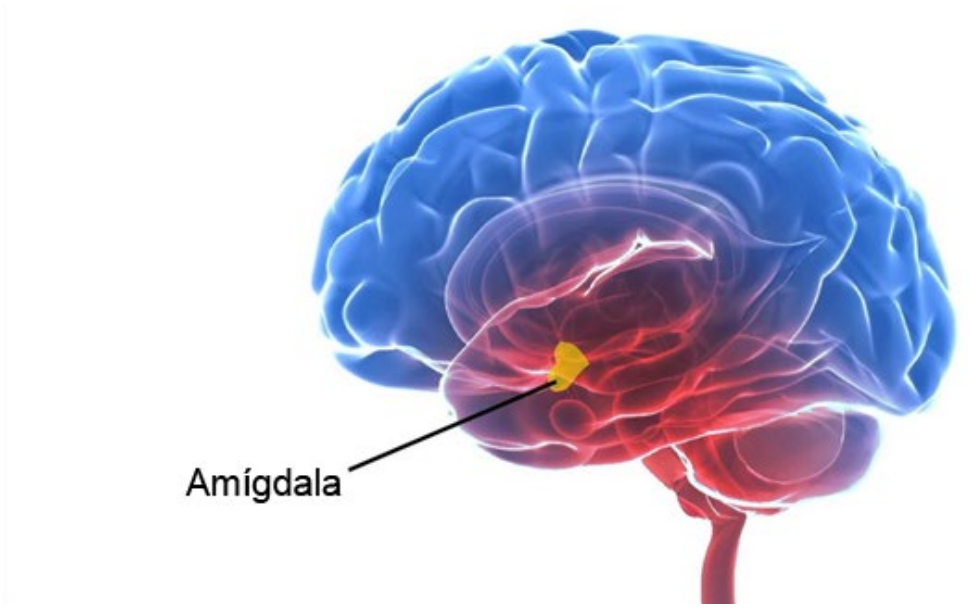


Imagen cortesía de Ncite

Todos los animales hacen esto, tal y como lo hace una rana que anticipa la futura ubicación de una mosca para poder comer. Sin embargo, los seres humanos hacemos esto extraordinariamente bien.

Las personas somos capaces de predecir la dirección que una conversación va a tomar con sólo observar una expresión facial, o incluso, determinar si alguien es una amenaza por la simple postura que toma al caminar hacia nosotros. Todo esto lo logramos debido a que nuestro cerebro toma los datos sensoriales en el momento y los mapea basándose en experiencias pasadas. Esto significa que nuestro cerebro recupera los patrones de pensamiento/sentimiento/acción que tienen más probabilidades de resultar en supervivencia, o en circunstancias menos dramáticas para provocar placer y no dolor, y actúa con base en ellos.

Esto rompe con el supuesto de racionalidad que indica que las personas somos capaces de calcular detalladamente, y de forma instantánea, todas nuestras opciones para llegar a tomar la decisión óptima de manera constante. Pero esto no significa malas noticias; nuestro instinto está intacto, lo que, en términos evolutivos, nos permite sobrevivir y transmitir nuestro material genético con éxito. El único inconveniente es que, una vez que el cerebro almacena un patrón, es muy difícil cambiarlo, aun cuando dicho patrón no sea uno que nos lleve a la mejor decisión posible.

Después de todo, nuestras reacciones ni siquiera parecen estar siendo generadas por nuestro cerebro, sino que parecen ser una parte más de la realidad. Esto significa que, en un nivel fundamental, nuestros cerebros no están precisamente diseñados para el cambio, para la transformación, o para un rendimiento extraordinario.

Sin embargo, el cerebro sí tiene sistemas para el cambio

Si bien es cierto que, hasta cierto punto, nuestro cerebro se resiste al cambio, esa no es toda la historia. Mientras una parte de nuestro cerebro se resiste al cambio para poder mantener así nuestra supervivencia, otra parte está constantemente en la búsqueda de nuevos métodos que podrían mejorar nuestra probabilidad de supervivencia. Esta parte 'innovadora' de nuestro cerebro, está diseñada para superar la resistencia al cambio cuando se producen nuevos eventos significativos. Esta parte del cerebro funciona en el sistema endocrino, el cual es el sistema que regula todas nuestras hormonas, cada una de las cuales es una poderosa droga. Por ejemplo, los corredores saben bien que la sensación de frenesí, causada por las endorfinas (una hormona similar a la morfina) hace posible que podamos soportar el malestar/dolor de correr aun y cuando físicamente pareciera imposible seguir.

En este sentido, existen dos hormonas que pueden actuar, en nuestros cerebros, como poderosos agentes de cambio. La primera es la dopamina. La dopamina es una droga considerada "de recompensa", esto quiere decir que el sistema endocrino suele liberarla cuando experimentamos una sensación de ganancia o cuando somos recompensados. Los neurocientíficos que estudian la dopamina llaman a este proceso "recompensa-aprendizaje". En este proceso, el cerebro está funcionando, generando al mismo tiempo nuestros pensamientos, sentimientos y acciones, y de pronto, surge algo nuevo, un nuevo reto o una situación desconocida; si elegimos una acción y tiene éxito, obtendremos un torrente de dopamina en el cerebro el cual será registrado como una experiencia positiva,

haciendo que nuestro cerebro registre el patrón de comportamiento como uno positivo, haciendo su reactivación futura una posibilidad. La segunda hormona que puede actuar como un agente de cambio de gran alcance en el cerebro es la oxitocina, en ocasiones referida como la "hormona del amor", debido a los altos niveles de secreción en la actividad sexual y en los partos.

La liberación de oxitocina puede ser desencadenada por algo tan pequeño como tan sólo tres segundos de contacto físico con otra persona, o por recuerdos de la cercanía a otra persona, o incluso imaginando la posibilidad de interactuar con alguien más. Al igual que la dopamina, la oxitocina genera una sensación positiva en nuestro cerebro, lo cual genera un registro positivo de la experiencia haciendo posible su reactivación en el futuro.

Tus hormonas en los juegos

Conociendo los efectos positivos que tienen las hormonas en nuestro cerebro, es evidente que las experiencias que liberan dopamina y/u oxitocina pueden ser herramientas poderosos para cambiar al cerebro y los patrones de comportamiento que generamos. Es aquí donde los juegos y de forma más importante, la experiencia de juego, toma un papel importantísimo en el ambiente de cambio y diseño de comportamiento.

Candy Crush es un buen ejemplo de un juego que tiene un modelo muy bien pulido de recompensa integrada con el núcleo del diseño del juego, ya que la experiencia de juego provoca una liberación constante de dopamina, haciendo la experiencia de juego una increíblemente placentera e incluso adictiva. World of Warcraft y otros juegos en línea de multijugador masivos con un elemento de juego cooperativo, constantemente desencadenan la liberación de la hormona oxitocina a través de sus misiones de juego que sólo se pueden realizar en colaboración con otros jugadores.

Aquí la cuestión es, ¿para qué estamos utilizando las hormonas de los jugadores? En el caso de Candy Crush que mencioné antes,

el único propósito del juego es que los jugadores paguen más por subir de niveles y obtener características 'élite' dentro de la experiencia de juego. Por otro lado, millones de horas de trabajo se invirtieron en la construcción del mundo de World of Warcraft con pocos o ningún resultado de cambios positivos en el comportamiento de las personas en el mundo real, más que, una vez mas, monetizar el modo de juego. Y no me malinterpreten, la monetización de la experiencia de juego no está mal, pero considero que no debería ser la única meta para la que utilizamos y diseñamos la experiencia de juego.

Imagen cortesía de Ncite

Tu Cerebro y los Juegos

El sistema de entrega de transformación de alto involucramiento

Como mencioné antes, nuestros cerebros están diseñados para prestar más atención a las situaciones cargadas de emociones, esto quiere decir que, afortunada o desafortunadamente, depende de dónde lo veamos, somos adictos al drama de una forma u otra, o, en otras palabras, independientemente de si nos enganchamos con la televisión diurna o con las artes marciales mixtas o la última película de la saga de Crepúsculo, nuestros cerebros entrarán en un estado de observación y análisis, siempre y cuando estemos enganchados y nuestra atención esté dedicada a dicha actividad que genera emociones.

Los neurocientíficos definen el involucramiento como "una sensación de inmersión en una experiencia, que genera sentimientos de relevancia personal". Esto es muy importante, ya que en este estado, encontramos codificación aumentada de memoria a largo plazo.

Esto quiere decir que aquellas experiencias que nos involucran, que son dramáticas y llenas de acontecimientos, son herramientas sumamente poderosas para desencadenar un cambio en el cerebro y en los patrones de comportamiento que se alojan dentro de él.

No son noticias nuevas que los videojuegos producen alto involucramiento durante períodos prolongados de tiempo; sin embargo, lo que sí sorprende son los estudios de imágenes cerebrales como resonancias magnéticas, que nos muestran que el cerebro es incapaz de identificar la diferencia entre la "vida real" y un juego de "simulación de vida", **ya que, en ambos casos, las mismas áreas del cerebro se activan por la experiencia tanto de realidad virtual como de realidad absoluta.**

Esto no debería ser alarmante, por el contrario, jugar juegos pone al cerebro en un estado altamente receptivo, que es el punto perfecto para detonar cambios de comportamiento. El problema con la mayoría de los juegos hasta la fecha es que no están diseñados para modificar el cerebro en absoluto. El único resultado que los diseñadores de juegos quieren causar es mantenerte jugando el juego para que ellos puedan hacer más dinero o que el juego tenga una mayor audiencia.

El éxito en los juegos

Normalmente, los juegos convencionales tienden a tener grandes sistemas de desafíos y recompensas, pues toda la experiencia de juego suele estar basada en estos dos factores. En este tipo de juegos, el éxito se dosifica en recompensas pequeñas, que se entregan momento a momento y en grandes recompensas esporádicas, como la recompensa que se otorga al terminar un nivel.

La entrega de cada una de estas recompensas en la experiencia de juego, provoca una respuesta de nuestro cerebro, que suele ser representada por la liberación de dopamina. Esto implica que nuestro cerebro se adapta y mejora en la producción de las acciones que resultan en una recompensa. Es decir, la dopamina es rey y nuestro cerebro encontrará la forma de reproducir los patrones que resulten en la obtención de recompensas que en última instancia liberen una cierta cantidad de dopamina en nuestro organismo.

En este mismo contexto, el incremento de los juegos de interacción grupal o social nos ha demostrado que los juegos que producen oxitocina también pueden ser exitosos. Algunos juegos como Farmville ofrecen muy pocos avances a la forma de juego tradicional, sin embargo, explotan una nueva forma de compartir el juego con otros miembros de tu red social. En FarmVille incluso puedes ayudar en las tareas de la granja de un amigo. Esto implica que dentro de la experiencia del juego, ayudar o enviar actualizaciones de progreso a tus conocidos producen un ligero golpe oxitocina. Lamentablemente, se reitera, esto se está haciendo sólo para hacer que el jugador juegue más y busque realizar compras dentro del juego.

Práctica intensa: usando videojuegos para transformar el comportamiento

Aquí la pregunta clave es, ¿qué resultados se pueden lograr en términos de modificar el cerebro cambiar el comportamiento de las personas, mediante el uso de las mismas prácticas de diseño de juego que hacen que la gente tenga ganas de jugar más? lo anterior, con el objetivo final de crear experiencias de juego que ayuden a las personas a mejorar su aptitudes y comportamientos o, en otras palabras, **¿Cómo podemos utilizar los juegos para ayudar al aprendizaje y el cambio de comportamiento, y no solo para generar entretenimiento?**

Imagen cortesía de Ncite

La respuesta a esto es la práctica intensa. La práctica intensa se lleva a cabo durante un período de tiempo más largo y le da acceso a los jugadores a ser parte de algo y a experimentarlo en un entorno simulado, en lugar de simplemente leer o aprender de ello de alguien más. Los videojuegos de simulación ofrecen un ambiente seguro para que los jugadores puedan aprender mientras juegan. Por ejemplo, los videojuegos ofrecen a los jugadores la experiencia de ser un líder y ejercer principios de liderazgo en la práctica, y no sólo recibir meras ideas y nociones sobre liderazgo.

Tu cerebro y los juegos

Aprendizaje de experiencia: descubriendo y experimentando ideas para ti mismo al jugar videojuegos

Aprender es difícil. El desempeño de los estudiantes se basa en su capacidad para recordar y aplicar lo que se aprende. En términos evolutivos, el aprendizaje es una tarea dura porque la química de nuestro cerebro suele resistirse al cambio, a menos que el cerebro considere que dicho aprendizaje aporta información suficientemente importante como para afectar nuestra supervivencia.

Aquí es importante mencionar que nuestro cerebro determina la importancia de la información en función del contexto y relevancia, que se encuentran en la forma en que se entrega la información. Esto quiere decir que si la información se considera irrelevante, en su mayoría será olvidada dentro de un espacio de 72 horas.

Solución: Aprendizaje de Experiencia

Los videojuegos que le permiten a las personas descubrir y experimentar ideas por sí mismas representan un cambio radical en la forma de aprender y crecer. Para lograr esto, el descubrimiento requiere de exploración, juegos y desafíos que mantengan el objetivo del individuo en movimiento y en incrementos alcanzables.
La facilidad con la que nuestro cerebro fabrica historias significa que aquellas personas que descubren algo para sí mismas se vuelven, casi inmediatamente, dueñas de ese descubrimiento. El aprendizaje de experiencia requirió un cambio de enfoque: de enseñar para la epistemología (conocimiento), a la ontología (ser).

Para adquirir experiencia con un tema, un estudiante tiene que desarrollar y expresar dominio. En un videojuego de experiencia, a los jugadores se les permite explorar y descubrir. Lo cual ocasiona que los jugadores inventen, prueben, tengan éxito o fracasen en ciclos rápidos. Por esta razón, los juegos tienen una capacidad asombrosa para estimular nuestro cerebro, lo cual implica que los mejores juegos pueden utilizar ese poder para estimular el aprendizaje.

Ignite. Empoderar en grande.

Ignite Leadership es un videojuego que con éxito logra proporcionar un aprendizaje de experiencia en un ambiente ilustrativo de práctica intensa. Es una experiencia de varias semanas de juego que causa resultados en el mundo real a través de una combinación entre aprendizaje y experiencia de juego. Como su núcleo, Ignite Leadership ayuda a los jugadores a mejorar en su trabajo en equipo, relaciones con los clientes, creatividad, habilidades de solución de

problemas y administración, así como en otros aspectos del desarrollo personal e interpersonal, dándoles la oportunidad de practicar y pulir estas habilidades dentro de un ambiente seguro, controlado y construido específicamente para su éxito.

En Ignite Leadership, los jugadores gestionan su propio equipo deportivo, que pueden capacitar a través del poderoso vehículo de la metáfora de entrenador-atleta. Este sistema de coaching permite a los jugadores desarrollar su capacidad para pensar en el desarrollo de habilidades, desempeño y metas. Las acciones que los jugadores hacen dentro del juego cuentan para su puntuación, y el aumento de esta puntuación consiste en completar ciertos objetivos en el juego que caen bajo diferentes clasificaciones y que dependen del tipo de interacciones que los jugadores tienen con sus atletas:

> *"El sistema obviamente ha sido bien pensado. La capacidad de desarrollar el equipo a través de una conversación abierta, así como de asignar tareas es una analogía clara e involucrativa para desarrollar el liderazgo. ¡El enfoque en el compromiso, en particular a través del diálogo reflexivo, es genial!"*
>
> —Testimonio de cliente

Capítulo 13

La ciencia detrás de la elección de tienda: Behavioral Science Lab descifra el proceso de compra de las consumidoras

Por Tim Hohmann y Christian Goy

de behavioral science lab

Entender el proceso de toma de decisiones de los consumidores es parte fundamental para que las empresas puedan generar una propuesta de valor. Las madres *millenial* son un segmento muy atractivo para la industria de alimentos empacados, por lo que realizamos un estudio utilizando 540 mujeres, para inspeccionar los procesos por los que toman la decisión de comprar en una u otra tienda. También identificamos los elementos de decisión que pesan más al momento de tomar una decisión de compra, y qué tipo de mensajes tendría que generar una tienda, para ser atractiva a las madres *millenial*.

A lo largo de los últimos 50 años, pocas áreas de la mercadotecnia han sufrido tantos cambios como el mercadeo de alimentos en supermercados. Lo que empezó siendo un simple mercadeo de productos empacados se ha transformado considerablemente con la introducción de distintos conceptos comerciales, desde los grandes almacenes hasta los supermercados especializados y las cadenas minoristas.

A raíz de esto, el marketing tradicional se ha hecho a un lado, en favor de los gurús de mercadeo, los arquitectos de decisión en el punto de venta y promociones, y de un enfoque en el "comportamiento del comprador".

ir a lista de autores

Sobre Behavioral Science Lab

En Behavioral Science Lab son especialistas en metodologías de investigación de mercados avanzadas, que proveen un entendimiento claro sobre la forma y las motivaciones que tienen las personas al momento de tomar decisiones. Su motivación está en descifrar las motivaciones de los consumidores en su vida diaria, y proveer así a sus clientes de un mayor entendimiento de sus consumidores.

Como resultado de esto, los comercializadores de alimentos se han enfocado en alcanzar otros segmentos de consumo popular, como los *millenials.* Las marcas han adoptado un gran portafolio de estudios enfocados al segmento *millenial* con la intención de descifrar su comportamiento y posicionar mejor sus productos; mientras tanto, muchos artículos y estudios de la industria comenzaron a hablar de esta nueva y emocionante tendencia con títulos como:

"5 tips para mejorar su marketing hacia las madres millenial: *Cómo alcanzar consumidores que son sociales, inteligentes y conscientes de la sustentabilidad"*
— ADAGE

"Las madres millenial *no dejan que el sexo se interponga en el uso del celular"*
— ADWEEK

"Cómo Walmart busca descifrar a las madres millenial"
— Forbes.

Aunque estos títulos generan interés de forma casi inmediata, la revisión de contenido sugiere otras conclusiones:

1. El segmento *millenial* no se estaba entendiendo de forma adecuada, mas allá de su condición de mercado atractivo.

2. Los verdaderos insights de estos estudios no eran nuevos, sino reflejos de información del segmento que era ya de dominio público. Por ejemplo, la generación "Y" se conoce como la piedra angular de la movilidad y las apps relacionadas, por lo que no es sorpresa que las madres *millenial* sean altamente tecnológicas.

Dado este nuevo interés tanto por el segmento, por la falta de hallazgos concretos y por el valor del segmento para la industria de alimentos, Behavioral Science Lab buscó resolver dos preguntas sencillas sobre las madres *millenial:*

1. **¿En qué se diferencian las madres millenial del resto de los segmentos?**

2. **¿Cuál es el proceso de decisión que soportan los hábitos de este segmento?**

Para resolver esto, realizamos un estudio exhaustivo, utilizando nuestra metodología **MINDGUIDE,** durante 5 meses. Los resultados los exponemos en el resto de este artículo.

Metodología y enfoque

El estudio se realizó en 48 entidades federativas de Estados Unidos, utilizando 540 mujeres consideradas "cabeza de hogar", entre las edades de 24-49 años.

Todas ellas eran encargadas de hacer las compras del hogar, tenían al menos la preparatoria terminada y vivían en un hogar con ingresos mayores a 35 mil dólares anuales. La muestra estaba balanceada por edad, región, ingreso y rasgos étnicos.

Realizamos el estudio con 3 objetivos en mente:

1. Descubrir todos los detonadores emocionales que se utilizaban en el proceso de compra.

2. Identificar los segmentos de comportamiento de acuerdo a su proceso de decisión.

3. Desarrollar accionables robustos, basados en el proceso de toma de decisiones de las consumidoras.

Estos tres objetivos requerían de 3 áreas de investigación que cubre MINDGUIDE:

1. **¿Cuáles son los elementos y sistemas de decisión que detonan la compra?**

2. **¿Cuáles segmentos de consumo utilizan estos mismos sistemas de decisión?**

3. **¿Cuál es el mensaje que mejor funciona con cada segmento?**

Para poder resolver estas preguntas, es necesario considerar los siguientes principios:

1. **Los principales elementos de una decisión de compra se construyen por el consumidor, no por los investigadores.** Este enfoque nos permite validar los sesgos cognitivos y las

técnicas de análisis que se encuentran disponibles para las consumidoras al momento de llevar a cabo su proceso de decisión.

2. Los roles que juegan los elementos de una decisión son tan diferentes como los mismos procesos de decisión. Este concepto de flexibilidad nos permite conciliar los modelos de decisión y el proceso por el cual las consumidoras realmente toman decisiones.

3. Los modelos de decisión que utilizamos se concilian con el comportamiento real. Esto implica que sólo requerimos un pequeño número de modelos, para describir el mercado de consumo, lo que nos permite entenderlo fácilmente y de forma útil.

4. Los elementos de decisión y los segmentos de consumidoras se describen en el mismo lenguaje que utilizan las entrevistadas. De esta manera evitamos involucrar los sesgos de los investigadores, lo que evita la necesidad de interpretación y la posibilidad de malentendidos.

El resultado de incorporar estos principios a la metodología de estudio es que al concluirlo, obtenemos un mapa muy claro de cómo toman decisiones las consumidoras. Esto nos permite facilitar el consumo y detonar el involucramiento y la lealtad del consumidor hacia la marca.

Drivers de decisión

La primera etapa del proceso de MINDGUIDE es la identificación de los elementos de todos los sistemas de decisión de compra a través de un proceso cualitativo. Una vez que identificamos estos elementos, los involucramos entonces en el proceso cualitativo para asignar cada elemento en su lugar dentro del proceso de decisión. Al hacer esto, algunos elementos tomarán roles primarios y secundarios al influenciar las decisiones de ese sistema.

Algunos de los elementos que identificamos son los siguientes:

Descuentos de precio — Reducciones del precio normal, incluyendo ventas, cupones, descuentos y promociones en tienda.

Calidad del producto — Grado de frescura del producto y propiedades nutritivas.

Influencia de miembros del hogar — Las necesidades de otros miembros del hogar manifestadas antes, durante o después de la compra.

Presupuesto — Cantidad de dinero disponible para gastar en la compra regular.

Experiencia en tienda — Todo lo que hay en el ambiente de la tienda que tener un impacto en la compra.

Múltiples tiendas — Requerir de más de una tienda para hacer la compra regular.

Selección de tienda — Elección de tienda para la compra regular.

Tiempo gastado en la compra — El total del tiempo requerido para completar la compra regular.

Plan — Todos los requerimientos necesarios para completar la compra regular.

Segmentos primarios de decisión

Luego de llevar a cabo nuestro análisis, encontramos cinco segmentos primarios de clientes, basados en los elementos que enlistamos en la sección anterior.

Estos cinco segmentos, representaban el 94% del total de las consumidoras en el mercado. El 6% restante se distribuía equitativamente entre los otros 5 elementos, como su principal influencia al momento de la compra. Esto nos deja ver que, prácticamente, el total de las mujeres cabeza del hogar del estudio, tienen un proceso de decisión comprensible y predecible, y sólo el 6% del total tiene un proceso de decisión complejo.

Es importante reiterar que estos segmentos son definidos por su proceso de decisión de compra y no por sus datos demográficos, es decir, edad o genero, entre otros. En nuestra metodología sí mapeamos los datos demográficos, y esta es una de las formas que tenemos para alcanzar a las consumidoras, sin embargo estos segmentos los identificamos más adelante en el reporte.

Imagen cortesía de
Behavioral Science Lab

Segmentos de decisión: explicación

Como mencionamos antes, la perspectiva de MINDGUIDE es que el comportamiento de compra es empujado por distintas causas económicas, psicológicas y sociales que operan en alguno de los procesos de decisión bajo cierto orden y valor para cada segmento.

Este proceso de decisión de cada segmento es el que describe a los profesionales del marketing y a las marcas, los hábitos de decisión que tienen sus consumidoras y no consumidoras al momento de tomar la decisión de compra. Utilizar la información del proceso de decisión de cada segmento, es la llave para liberar todo el poder de MINDGUIDE.

Es importante mencionar que cada uno de estos procesos de decisión para cada segmento representan el camino mental y emocional por el que pasan todos los miembros del segmento al momento de tomar una decisión de compra.

En este punto, el consumidor está preparado para gastar su energía para pasar por el proceso de decisión, pero esto no significa que vaya a culminar la compra del producto. Es durante este proceso, que los factores (drivers) de decisión frustrarán o mejorarán la experiencia de compra, llevando al consumidor hacia la negatividad y ansiedad, o, incluso hacia un mayor involucramiento y lealtad hacia la marca; por ejemplo, un factor especifico de algún proceso de decisión puede volverse insuperable, haciendo que no se complete el proceso y, por ende, no se lleve a cabo la compra. Es por esto, que se vuelve necesario **tener un mapa de estos procesos mentales,** para poder realizar intervenciones que faciliten el camino de las consumidoras, a lo largo del proceso de compra.

Las siguientes secciones, cubren sólo el principal factor de decisión para los principales segmentos. Nuestro estudio también identificó el proceso para 11 sub-segmentos más.

Segmento 1— *Descuentos de Precios (41% de las consumidoras):*

Este es el segmento más grande de los cinco segmentos principales, y nos muestra que casi la mitad de las compradoras *millenial* utiliza los descuentos de precios como su principal punto de consideración al momento de tomar una decisión de compra. Una vez que esto se satisface, se mueven a lo largo del proceso para

satisfacer su necesidad de cierto nivel de calidad en el producto, y así sucesivamente a lo largo del proceso de decisión que diagramamos a continuación.

A pesar de que la característica de **descuentos de precios** es la principal consideración para este segmento, eso no significa que sea la única característica importante. A los **descuentos en precios** le sigue la **calidad del producto,** que a su vez es seguida por la **influencia de otros miembros del hogar.** Una vez que las consumidoras satisfacen estas características, todo esto debe ajustarse a su **presupuesto.**

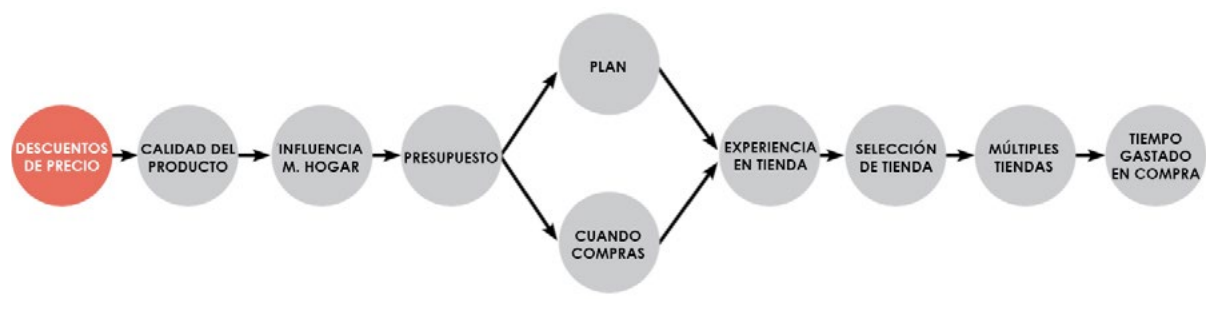


Imagen cortesía de Behavioral Science Lab

Es interesante que el presupuesto aparezca como la cuarta característica a considerar, ya que eso nos deja ver que los **descuentos en precios** no sólo se implementa para expandir el poder de compra para satisfacer las necesidades del hogar, sino que también tratan de ajustarse a la capacidad finita de compra del **presupuesto.**

Sorprendentemente, la lista de compra se encuentra hombro con hombro con el momento del día en que se lleva a cabo la compra. De hecho, estos dos factores son los que conducen al consumidor al lugar en que se obtienen los **descuentos en precios,** que ayudan a maximizar el **presupuesto (selección de tienda).** Esto, a su vez, dicta el número de tiendas **(múltiples tiendas)** que se deben visitar, lo que nos lleva a determinar el tiempo total que se destina a realizar

la compra **(tiempo gastado en la compra).**

Esto es importante, ya que si los especialistas de marketing están trabajando para desarrollar o mercadear un concepto que reduce el tiempo que las consumidoras destinan a esta rutina semanal, será importante que incluyan algún componente de **descuentos en precios,** ya que el **tiempo gastado en la compra** es dependiente del todo lo que le precede en el proceso de decisión de compra, y es de los últimos factores que influencian la decisión del principal segmento de consumidoras.

Los demográficos de este segmento son: Hogares con ingreso menor al promedio, con un gasto en la compra semanal de alimentos mayor al promedio y con más adolescentes en casa que el promedio de los hogares del estudio. También se considera clientela menor del promedio de Sam's Club, pero por encima del de Ralph's.

Para poder atender adecuadamente a este segmento, es necesario cumplir sus primeras dos necesidades, es decir otorgar **descuentos en precios** y entregar una adecuada **calidad del producto.**

***Segmento 2** — Influencia de miembros del hogar (19% de las consumidoras):*

Mientras casi la mitad de las consumidoras piensan primero en **descuentos en precios** para tomar una decisión de compra, existe otro segmento que representa cerca de una quinta parte del mercado que está principalmente influenciado por la necesidad de satisfacer las peticiones y necesidades de los distintos miembros del hogar **(influencia de miembros del hogar).**
Este deseo por satisfacer a los miembros del hogar establece las bases de un proceso de decisión que, al igual que en el segmento enfocado en **descuentos en precios,** pone la cantidad de tiempo destinada a la compra como el último factor a considerar.

Para este segmento, el deseo de satisfacer a todos los miembros

de su hogar **(influencia de miembros del hogar)** es lo que le lleva a buscar **descuentos en precios,** lo que, a su vez, determina su Presupuesto. Para las consumidoras de este segmento, la **calidad del producto** y la lista **(plan)** determinan la Selección de tienda y lo que sucede en la tienda **(experiencia en tienda).**

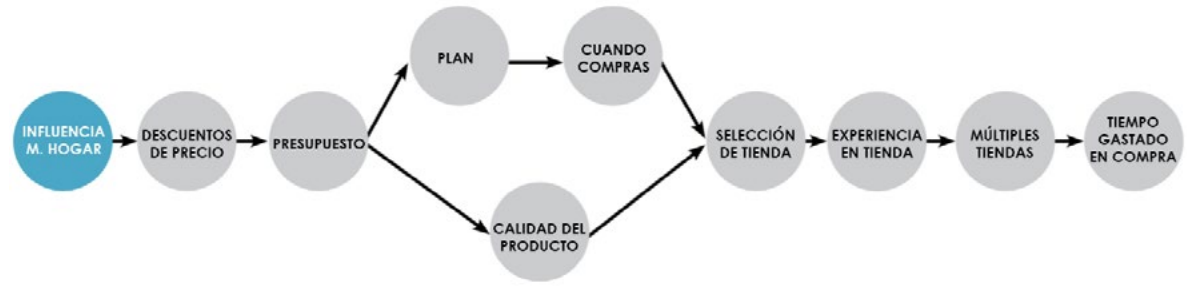


Imagen cortesía de Behavioral Science Lab

En este caso, para poder atender a este segmento, es importante resaltar el valor que generan al atender las necesidades de todos los miembros del hogar a expensas de **descuentos en precios.** Este segmento esta conformado principalmente por hogares de ingreso promedio con baja probabilidad de ser afro-americanos y con altas probabilidades de hacer su compra en Costco y Target.

***Segmento 3** — Calidad del producto (15% de las consumidoras):*

El tercer segmento, de los cinco que identificamos, se compone de aquellas personas que son impulsadas principalmente por la **calidad del producto** al momento de tomar la decisión de compra.

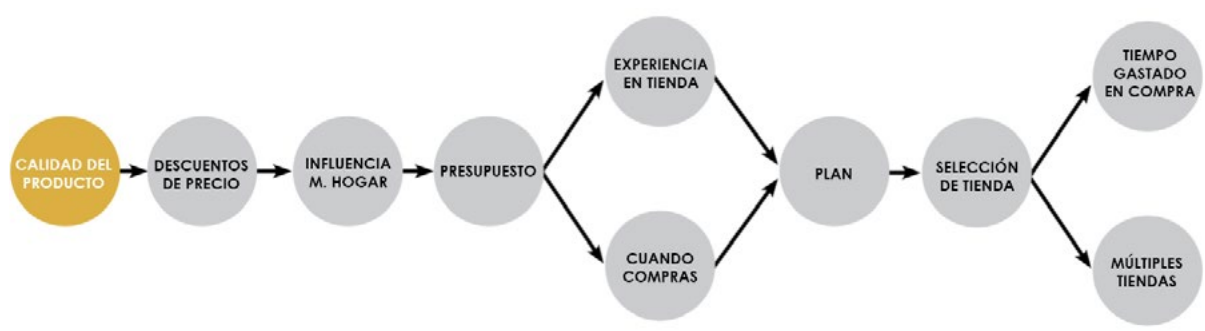


Imagen cortesía de Behavioral Science Lab

Para este segmento, el deseo de obtener la más alta calidad de alimentos es lo que determina el resto de la experiencia de compra. **La calidad del producto** es el principal determinante de la decisión de compra para este segmento, seguido de la búsqueda de **descuentos en precios** y la **influencia de miembros del hogar.** Estos tres componentes determinan el Presupuesto y la Experiencia en tienda.

Posteriormente la lista **(plan)** establece el resto de los elementos del proceso de decisión de las consumidoras del segmento. A pesar de que hay similitudes importantes entre los segmentos que se guían por la **influencia de miembros del hogar** y **calidad del producto,** también hay diferencias considerables como lo es el hecho de que para los miembros del segmento de Influencia de miembros del hogar, el Presupuesto es lo que determina los planes de compra. Para los miembros de este segmento, la lista y los planes de compra están determinados principalmente por la **calidad del producto,** lo que hace posible el escenario en que el consumidor de este segmento está dispuesto a visitar **múltiples tiendas,** para obtener la mejor calidad posible.

Este segmento se conforma principalmente por hogares de ingreso mayor al promedio, con un gasto en alimentos considerable y con hijos mayores a 19 años. Los miembros de este grupo de consumidoras tienden a hacer su compra en Publix, Sam's Club o en tiendas de alimentos orgánicos.

Segmento 4 *— Presupuesto (15% de las consumidoras):*
De cada siete consumidoras, una se guía principalmente por la habilidad de apegarse a una cantidad establecida de presupuesto para llevar a cabo su compra regular **(presupuesto).**

Este segmento es el más pragmático de todos, con un proceso de toma de decisiones relativamente sencillo, ya que está impulsado principalmente por un motivo financiero. En este sentido, el Presupuesto desata inmediatamente la búsqueda de **descuentos en**

precios, que, a su vez, desata el deseo de atender los requerimientos de los otros individuos del hogar **(influencia de miembros del hogar).** Una vez que se satisfacen estos requerimientos, el individuo es capaz de determinar el **plan** de compra, la **selección de tienda** y la **calidad del producto.**

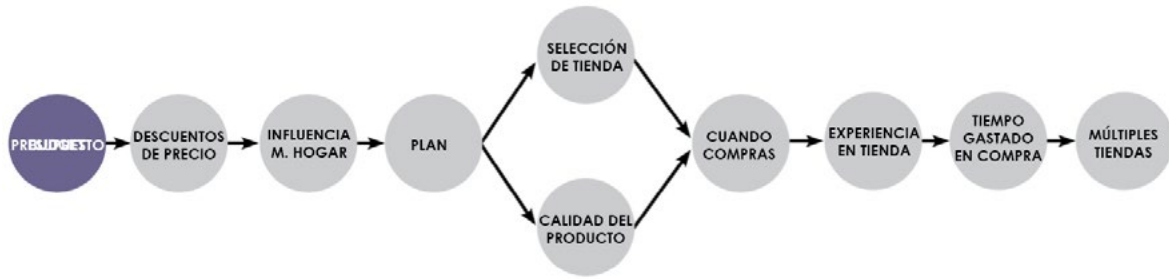


Imagen cortesía de Behavioral Science Lab

La parte final de este proceso de decisión es tan práctica como la parte inicial, ya que conforme el individuo determina el momento en que realizará la compra, es capaz de valorar la **experiencia de compra,** el **tiempo** y si requerirá visitar **múltiples tiendas** o no.

Este segmento se caracteriza principalmente por hogares con ingresos menores al promedio y con una compra de alimentos igualmente inferior. Estos hogares suelen tener adolescentes en casa y son propensos a consumir bienes congelados.

Segmento 5 *— Plan (4% de las consumidoras):*

Finalmente, tenemos al segmento más pequeño de los primeros 5 que identificamos, que esta conformado por las consumidoras que basan su proceso de compra en un Plan de compra. Este Plan no es sólo una lista de categorías que debe consumir, sino una idea completa de a qué tienda ir, cuanto tiempo destinar a la compra y qué **presupuesto** utilizar, entre otros elementos.

Las consumidoras de este segmento tienen un proceso de decisión relativamente complejo, ya que tienen una especie de

disonancia entre lo que es el Plan de compra y lo que quieren el resto de los miembros del hogar **(influencia de miembros del hogar).**

Sorprendentemente, las consumidoras de este segmento se diferencian de otros por que tienen un ciclo de decisión a la inversa, en donde el **presupuesto** determina la **calidad del producto,** pero, a su vez, esta calidad determina la búsqueda de **descuentos en precios,** lo que detona un subproceso de optimización del

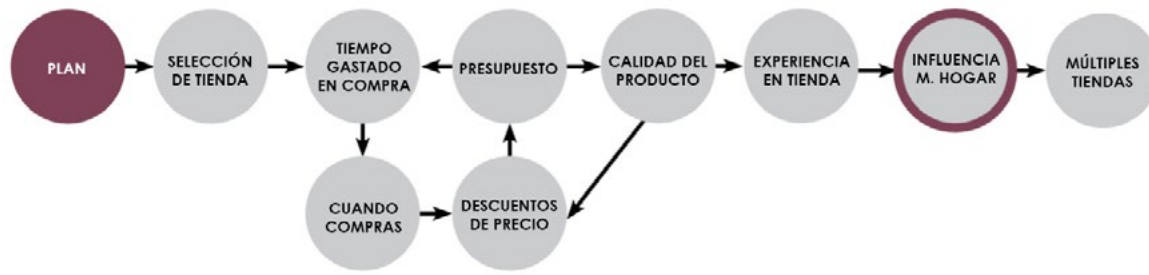


Imagen cortesía de
Behavioral Science Lab

presupuesto, manteniendo la mayor calidad posible y buscando el menor precio.

Este último segmento se conforma de hogares con ingresos promedio y un gasto superior al promedio en la compra mensual de alimentos. Los hogares de este segmento tienden a tener hijos entre los 6 y 12 años de edad.

El caso de las madres *millenial*

A pesar de que nos enfocamos en entender mejor a las madres *millenial*, no encontramos características exclusivas de este segmento cuando lo analizamos a través de la lente de nuestra metodología MINDGUIDE.

En los gráficos siguientes, podemos observar que es natural inferir que las madres *millenial* no difieren, de forma sustancial, del resto de las consumidoras, al menos **con base en la forma en que toman decisiones.** En otras palabras, la fuente principal de influencia para los segmentos de decisión es prácticamente igual para las madres *millenial* que para el resto de la población femenina.

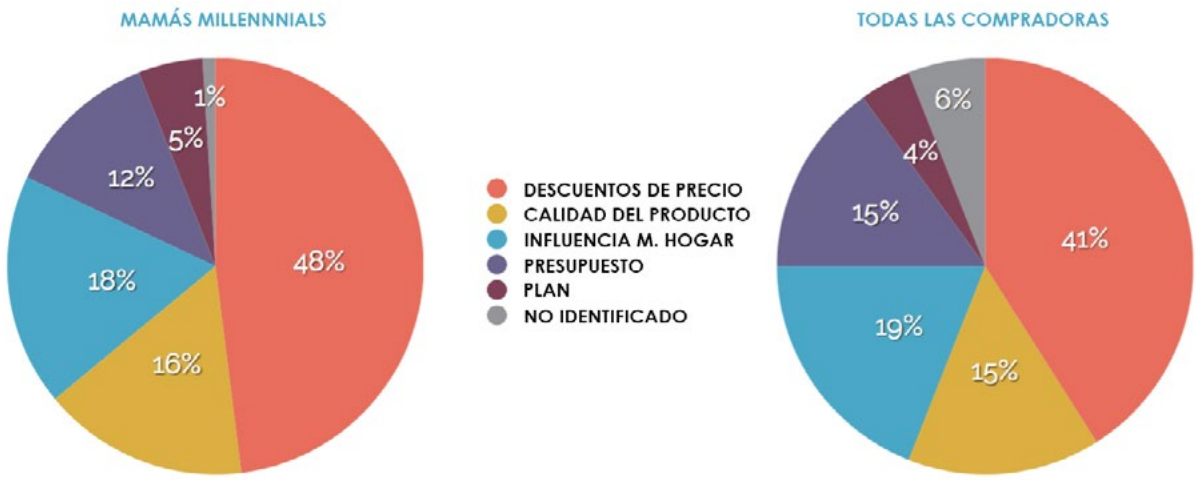


Imagen cortesía de
Behavioral Science Lab

Validación de Mensajes

La parte final de nuestro estudio consistió en diseñar y validar cuatro mensajes clave, utilizando la principal fuente de influencia para cada segmento. Para esto, la recolección de datos inició cerca de cuatro meses después de haber realizado las 540 entrevistas, para lo que re-contactamos a 155 compradores para preguntarles:

1. ¿Cuál es la tienda que utilizan regularmente para hacer la compra mensual?

2. ¿Cuáles son las categorías de productos que consumían regularmente?

3. ¿Cuál de las siguientes 4 tiendas sería más probable que utilicen para realizar la compra mensual? — Aquí se les mostraba cada uno de los 4 mensajes que diseñamos:

Tienda tipo 1: "Siempre ofrece grandes reducciones en los precios regulares, incluyendo ventas, cupones, descuentos y promociones en tienda".

Tienda tipo 2: "Siempre tiene los productos que necesito para satisfacer las necesidades de los miembros de mi hogar".

Tienda tipo 3: "Siempre tiene productos con grandes niveles de frescura, nutrición y salud, independientemente del precio"

Tienda tipo 4: "Siempre soy capaz de apegarme al presupuesto consiguiendo todo lo que necesito".

Es importante mencionar que estos mensajes se diseñaron específicamente pensando en no ser demasiado convincentes, ya que se diseñaron únicamente para comunicar la satisfacción ante la principal fuente de Influencia de las consumidoras.

La siguiente tabla presenta los mensajes que obtuvieron la mayor cantidad de respuestas para ser la tienda elegida para cada segmento.

	MENSAJE DE PRUEBA EN TIENDA:
DESCUENTOS DE PRECIO 77 % ELIGIÓ ESTA COMO SU TIENDA	"Siempre ofrece grandes reducciones en los precios regulares, incluyendo ventas, cupones, descuentos y promociones en tienda."
INFLUENCIA M. HOGAR 42 % ELIGIÓ ESTA COMO SU TIENDA	"Siempre tiene los productos que necesito para satisfacer las necesidades de los miembros de mi hogar."
CALIDAD DEL PRODUCTO 79 % ELIGIÓ ESTA COMO SU TIENDA	"Siempre tiene productos con grandes niveles de frescura, nutrición y salud, independientemente del precio."
PRESUPUESTO 68 % ELIGIÓ ESTA COMO SU TIENDA	"Siempre soy capaz de apegarme al presupuesto, consiguiendo todo lo que necesito."

Imagen cortesía de Behavioral Science Lab

Estos números son increíblemente altos, dado que los mensajes no describen alguna de las otras variables del proceso de decisión de las consumidoras. De hecho, nuestro estudio destaca el poder que tiene la Principal fuente de influencia, al momento de determinar la decisión de compra (casi tres cuartas partes de los encuestados reaccionan ante solo una idea). Una hipótesis para la baja calificación del segmento de Influencia de miembros del hogar es que quizás no existe una tienda que satisfaga todas las necesidades de los miembros del hogar.

1. Cinco diferentes procesos de decisión emotivo-cognitivos representan a prácticamente todas las mujeres consumidoras de alimentos en supermercados. Estos cinco procesos de decisión describen desde dónde compran hasta qué es lo más probable que están dispuestas a comprar.

2. Cada proceso de decisión tiene características demográficas como combinaciones de ingreso y número de hijos o incluso características etnográficas. Sin embargo, ninguna combinación de estas características demográficas sería capaz de predecir los patrones de consumo, lo que sugiere que la Economía del Comportamiento, representada por los diferentes modelos de decisión, es probablemente lo que más determina el deseo de compra.

3. Simplemente comunicar la Principal fuente de influencia es altamente efectiva al momento de convencer a las consumidoras de cada segmento.

4. La metodología MINDGUIDE es capaz de predecir los mensajes necesarios para estimular la demanda de forma efectiva y eficiente en relación a costos.

Implicaciones

1. Un marketing de alimentos efectivo tiene más que ver con el porqué de la compra que lo que las consumidoras compran en sí.

2. Saber la razón detrás de la compra parece ser una forma efectiva de comunicar lo que satisfaría las verdaderas necesidades de las consumidoras.

3. Las técnicas de investigación que no proveen un mapa del proceso de decisión por el que pasa un consumidor al momento de decidir, pueden estar obsoletas en el ambiente de hoy.

Capítulo 14

Tomando decisiones en el punto de venta

Por Dimitri Schmitow y Quique Belenguer

de mints&brains

Gran parte de las decisiones de compra que tomamos en una tienda están condicionadas por un contexto del que no somos plenamente conscientes, y que podemos ajustar y modificar en el entorno de un retail. El equipo de mints & brains expone ejemplos de cómo la economía del comportamiento nos permite tener un mejor entendimiento de nuestros consumidores y cómo actúan estos.

Hubo una vez un tiempo en el que se creía que los consumidores nos comportábamos como aquel personaje de Star Trek, el Señor Spock, que pensaba cuidadosamente las ventajas e inconvenientes de las alternativas que tenía enfrente hasta decidirse por aquella que realmente era la mejor. Hoy sabemos que nuestros comportamientos, tanto ante la compra como ante la vida en general, no suelen ser ni tan perfectos ni tan racionales, y están fuertemente condicionados por nuestras emociones y por el contexto en el que decidimos.

Cada vez que entramos en un supermercado de tamaño medio se nos ofrecen unas 30,000 referencias de marcas y sus respectivas variedades (Schwartz & Ward, 2004), por lo que es difícil de entender cómo, a pesar de todo, somos capaces de terminar de hacer nuestra compra e irnos a casa.

Como no queremos ni podemos pasarnos toda la vida frente a un anaquel, lo que hacemos es utilizar ciertos elementos contextuales o marcadores – *cues* – que nos permiten valorar de forma más sencilla y más rápida aquellos aspectos que nuestra mente considera más relevantes.

Este proceso, que es en buena medida inconsciente y que conocemos como "heurístico",(D. Kahneman, Slovic, & Tversky, 1974) usa atajos cognitivos – *rules of thumb* – que filtran y priorizan la información recibida para hacerla más manejable y "digerible".

ir a lista de autores

Sobre mints & brains

Mints & Brains (de INMERCO) nace para aportarle un toque fresco y estimulante a la investigación de mercados. ¿Su objetivo? Ayudarte a entender todo aquello que influye en tu proceso de decisión de compra. Se acercan al consumidor con nuevas herramientas y una forma diferente de pensar para comprender las diferentes formas que tiene el cerebro de evaluar las alternativas.

No es el método más preciso ni racional para tomar decisiones, pero es el que usamos la mayoría, y el que funciona en un entorno como es el del *retail:* saturado de estímulos y bajo presión de tiempo.

Analizar la "lógica" que subyace a este proceso de toma de decisiones es lo que nos proponemos en este artículo, con la ayuda de algunos hallazgos de la Economía del Comportamiento y de nuestra propia experiencia profesional. Para ello queremos compartir ideas aplicables que pueden ser de utilidad para los *retailers* en relación a cuatro áreas clave.

Contexto

Quizá es lo primero que nos viene a la cabeza cuando intentamos pensar en cómo utilizar los *insights* de economía del comportamiento en una tienda. Mencionábamos unos párrafos ante lo desconcertante que puede llegar a ser la "hemorragia" de opciones a la que estamos expuestos. Esto es algo que han estudiado bien Iyengar y Lepper (2000) y que ilustran muy bien en el conocido experimento de las mermeladas.

En este experimento se prueban dos condiciones: en una de ellas se colocan 6 mermeladas en un supermercado y en la otra se colocan 24 mermeladas. Mientras que hubo más gente que se acercaba a mirar las opciones cuando había 24 mermeladas, la gente compró mucho más cuando sólo había 6 opciones (30% vs 3%). No sólo eso, sino que los compradores del contexto de 6 opciones reportaban mayores niveles de satisfacción.

Este es un gran ejemplo de la sobrecarga cognitiva y cómo esta nos lleva al sesgo del status quo. No es difícil imaginar que frente al anaquel de compra uno pueda llegar a confundirse si primero se dirige a coger la mermelada de fresa, pero ve que hay una de pera. Piensa que la de pera puede ser buena, un sabor nuevo. Aunque para sabor nuevo, la de fruta de la pasión puede estar estupenda. Pero, ¿no será demasiado? Quizá algo a mitad de camino, albaricoque. Al final no sabemos muy bien qué coger. Nuestra mente está configurada para, en estos casos, dejar las cosas como están. En este caso significa no llevarse nada.

Esta idea puede ser contra-intuitiva, ya que solemos pensar que cuantas más opciones mejor: ¡tenemos más posibilidades de encontrar algo que nos guste! Además, puede ser que esto vaya en contra de nuestra política de producto o de compras. Para salir de la encrucijada, la idea más potente es la de generar particiones. ¿Qué son las particiones? **La forma que tenemos de dividir las elecciones en sub-elecciones a través de pequeños grupos consistentes.**

Por ejemplo, en las mermeladas podríamos generar cuatro particiones de 6, del estilo: sabores tradicionales, sabores exóticos o sabores de la huerta. De esta manera lo que hacemos es subdividir la decisión en dos. La primera de qué tipo, y luego dentro de esta sub-selección uno de los productos. Es importante hacer que estas particiones sean visibles y claras y no estén solo en la mente del que diseña el anaquel. En algunos establecimientos ya han generado marcos físicos (anaqueles diferenciados) para "enmarcar" la elección.

En varias ocasiones realizando estudios a nuestros clientes del sector *retail*, hemos observado cómo la falta de particiones ha generado confusión y falta de fluidez en el proceso de decisión. En un caso, una categoría de un supermercado requería al usuario tener que comparar alternativas que estaban a varios metros unas de otras. Si sirven para lo mismo deberían estar cerca, **las divisiones espaciales tienen que responder al criterio del cliente no al criterio del equipo de compras.**

Dentro del espacio, la configuración de las elecciones – cómo están ordenadas las opciones – es importante. Podemos pensar que da igual, y desde un punto de vista racional no debería afectar: el consumidor se lleva lo que mejor encaja con sus preferencias. No es exactamente así. Por ejemplo, Ariely (2008) habla de cómo, si tenemos un vino en una carta de vinos que no vendemos porque es el más caro, podemos vender más de este vino poniendo otro más caro aún. Lo que sucede es que la gente no decide calculando el beneficio esperado en relación al precio, sino más bien piensa "el más caro no lo voy a coger, pero el segundo..." Esta idea de señuelo se puede utilizar también para mover el foco de la decisión de entre comprar o no, a qué opción comprar. Por ejemplo si en la caja de los supermercados en vez de ofrecer un producto – "¿Se quiere llevar el chocolate que está en oferta?" - ofrecemos dos opciones, podríamos aumentar las ventas – "¿Quiere llevarse el chocolate o las galletas que están de oferta?".

Esta forma de ver el diseño de las elecciones es entendida como **arquitectura de decisión**. Esto es, la forma en la que los especialistas en comportamiento de consumidor configuramos el contexto en el que se realiza la elección. Tanto la ubicación de los productos dentro del anaquel, que ha sido extensamente estudiado, como la relación que tienen los productos entre sí son factores clave para facilitar las ventas. Probablemente el mejor consejo que podemos darles es hacer las cosas fáciles, suena obvio pero si el Behavioral Insights Team (BIT) lo pone como elemento clave dentro del marco a través del cual diseñan intervenciones: EAST – Easy, Attractive, Social and Timely - (Service et al., 2014), por algo será. Eliminar las trabas para fomentar la decisión es importante. En nuestro experimento (Belenguer Saborit, 2015) sobre recaudación de impuestos vimos cómo enviar formularios pre-cumplimentados podía ser una muy buena herramienta para que los ciudadanos utilizaran un programa de pago fraccionado. Básicamente conseguimos que la gente se inscribiera al programa haciéndoselo muy fácil, en vez de tener que llamar para pedir formularios, tener que rellenarlos y firmarlos, les llegó el formulario con sus datos ya rellenados y sólo tenían que firmarlo.

Las marcas

Cuando pensamos en las marcas, no solamente nos referimos a sus nombres y sus logotipos, sino a todo el ecosistema de significados que logran construir a su alrededor. En un punto de venta, se suelen encontrar marcas de muy diferentes tipos, desde las que llegan a definir por sí mismas una categoría de producto, como Coca-Cola o Nespresso, hasta las humildes marcas locales que tan sólo consiguen establecer una relación entre sus productos y su nombre.

Hoy en día una marca puede expresarse de distintas formas: mediante su logo, sus slogans, sus diseños, su música y hasta sus aromas (algunas marcas de ropa llevan asociados unos perfumes específicos patentados por sus respectivas compañías).

Sin embargo, lo que distingue realmente a las marcas de éxito, grandes o pequeñas, es su capacidad de contar historias, es decir, construir un relato propio que las pueda identificar y distinguir. En este sentido una tienda, tanto física como virtual, es como una gran biblioteca o una cartelera de cine que contiene múltiples historias que intentan atraer la atención de su audiencia. Cada una de ellas procura conectar con cierto tipo de consumidor y transmitir, al mismo tiempo, una serie de atributos, cualidades, valores y aspiraciones que formarían parte de la identidad con la que se nos presentan. Es decir que las marcas que no sólo se exponen en el anaquel de una tienda, sino que, en cierto sentido, viven ahí y nos "hablan".

Una cerveza como Mahou nos cuenta, por ejemplo, una historia relacionada con su arraigo madrileño, el deporte, la unión, la sencillez y la amistad, esperando que este relato se active en nuestra mente a la hora de verla en un anaquel. De forma similar, Coca-Cola, Nike o Campofrío nos intentan transportar a sus propios mundos y sus propios lenguajes y relatos.

En este sentido hubo un cambio importante en el discurso de las marcas en las últimas décadas, que pasó de centrarse en destacar las cualidades y atributos de los productos ofrecidos a buscar una narrativa propia y distintiva, aunque esta estuviera alejada de las características del producto en sí (Sharp, 2010).

Desde el punto de vista del retail este tipo de marcas con historias aportan varias ventajas. En primer lugar, crean polos de atracción y de "conversación" con el consumidor (Conaré, 2012), siendo así no sólo "puntos calientes" para las ventas, sino también referencias clave que organizan y simplifican el recorrido del consumidor por la tienda.

En segundo lugar, las marcas definen las opciones "por defecto". Las principales marcas suelen funcionar como la primera opción de la mayoría, lo cual permite al consumidor tomar la decisión de "no decidir" reduciendo así también la "aversión al riesgo". Esto explicaría también el fenómeno conocido como el "*double jeopardy law*" (Sharp,

2010) que establece que cuanto más grande es una marca, mayor es su frecuencia de compra. Incluso cuando no es la que realmente se prefiere en una situación de elección meditada y racional. Finalmente, al convertirse en "la norma", definen lo que se llama el "anclaje" dentro de su categoría, es decir que son la referencia contra la que se van a comparar todos los demás. El precio, la calidad o la prestación de cualquier producto de su categoría va a estar definido, en consecuencia, en términos de "comparado con...". Es más barata que... es menos dulce que... Tiene más cantidad que..., etc.

¿Y qué ocurre con las marcas menores o con las de propia distribución? Su desempeño estará siempre condicionado por el contexto cognitivo establecido por las marcas dominantes. Esto no tiene por qué ser necesariamente un obstáculo y pueden tener aun así excelentes oportunidades de ofrecer valores añadidos y de competir.

La diferencia es, sin embargo, que sus propuestas estarán siempre encuadradas dentro del "marco" establecido en la tienda por las marcas de referencia y por sus propias reglas de juego. La lógica de decisión para justificar la compra de estas marcas será por lo tanto la del desafío a la propuesta por defecto. Es decir: ¿por qué esta otra opción y no la marca principal?

Packaging

El *packaging* es un elemento clave en el punto de venta porque ocupa, casi siempre, la mayor parte de su superficie visible, y porque es la principal forma de comunicación de cualquier marca en tiempo real, es decir, en el momento mismo en el que se toma la decisión de comprar o no comprar. Su misión es cumplir con por lo menos tres funciones esenciales:

a) Asegurar el rápido reconocimiento del producto y de la marca

Aunque pueda parecer una obviedad, la experiencia demuestra que hay muchos casos en los que esta función tan básica no se cumple. Los consumidores tienen, a veces, verdaderas dificultades para identificar que lo que se llevan es realmente lo que es. La principal razón por la que esto ocurre es porque durante el proceso de diseño, e incluso cuando se hace el test de evaluación convencional, el *packaging* en cuestión se analiza en todos sus detalles, es decir utilizando el sistema 2 (Kahneman, 2013). Sin embargo, en la situación real del punto de venta, la elección se hace de forma rápida, intuitiva y heurística, es decir, utilizando el sistema 1.

El consumidor promedio no suele tener ni el tiempo, ni las ganas de detenerse frente a un determinado *packaging* más que unos pocos segundos y, si tiene dudas, busca otro, o se abstiene. En este contexto resulta muy importante el uso adecuado de los códigos de color. Estos códigos son captados en una fracción de segundo y permiten identificar de una forma instantánea e intuitiva una marca (por ej. el rojo de Coca-Cola o el verde de Heineken), una determinada variedad (por ej. intensa cuando los colores son más oscuros, y más suave cuando son claros) o incluso una sensación (las mandarinas de color anaranjado, dan la sensación que saben más dulces que las de tonalidad verde amarillo, aunque todas sean de la misma variedad).

También debe tenerse en cuenta que, en este contexto de sobrecarga de estímulos y prisas, los mensajes escritos se leen con dificultad, en especial si se utilizan letras de escaso tamaño, si hay mucho texto acumulado en poco espacio o si la información más relevante se encuentra en un sitio poco adecuado. La utilización de los *eye tracking* ha permitido grandes avances en este sentido, identificando numerosas zonas "ciegas" en los textos que, aunque estén a la vista, en la práctica no se ven.

b) Transmitir el mensaje adecuado al consumidor

En un anaquel, el *packaging* es el portavoz del producto y de la marca a los que representa, cuya misión es que su mensaje llegue de forma clara y eficaz. Y aquí también los elementos de captación rápida, como las formas, los diseños y colores cumplen un papel decisivo. Ya hace muchos años que Louis Cheskin comprobó el efecto llamado "transferencia de sensaciones". Este consiste en que un mismo producto, presentado en dos diseños de envase distintos, puede saber u oler para sus consumidores de modo diferente, determinando, en consecuencia, su mayor o menor probabilidad de elección.

En términos de economía del comportamiento, este sería un caso más del tantas veces estudiado fenómeno de *priming*, que consiste en que la proximidad de un hecho, sin ninguna aparente relación con otro, como sería la ilustración de un envase con respecto al sabor, influye en forma inconsciente en su percepción. Un mecanismo similar al que ha funcionado cuando al rellenar con un bolígrafo verde un cuestionario (Watts, 2012) aumentaban sensíblemente las menciones de la marca Gatorade.

Un ejemplo muy ilustrativo de las diferencias entre el desempeño de un *packaging* en su entorno natural, que es el *retail,* y fuera de él es el experimento realizado y difundido públicamente en Youtube por la agencia BrainJuicer.

Comparando dos diseños de *packaging*, A y B, en unas condiciones de elección tranquila y racional, la opción A resultaba claramente ganadora. Sin embargo, en una situación de presión de tiempo, la preferida resultaba B, preferencia que se acentuaba mucho más si, al mismo tiempo, se distraía a los potenciales consumidores con otros estímulos a su alrededor. Reproduciendo así de un modo mucho más "real" la situación habitual de compra. Esto nos muestra, tal como afirman los propulsores de la arquitectura de la decisiones (Thaler & Sunstein, 2008) que el contexto en el que un estímulo se presenta, en nuestro caso un *packaging*, resulta crucial para su percepción y su valoración.

c) Ser atractivo y fácil de recordar

Es evidente que el atractivo de un *packaging* depende de muchos factores que pueden ser diferentes según el perfil de consumidor y el tipo de producto. También, además de los visuales, deben considerarse otros aspectos, a los que cada vez hoy se les da mayor importancia, como es el caso de los materiales y las texturas.

La clave sería, en todo caso, conseguir que el *packaging* sea lo suficientemente distintivo y que pueda evocar en la mente del consumidor lo que Byron Sharp (2010) denomina "estructuras mnémicas relevantes". ¿Qué significa esto? Ni la imagen ni la narrativa de las marcas se construyen en el momento preciso de la compra, pero un buen *packaging* puede activar y "refrescar" en la mente del consumidor asociaciones con sus elementos de identidad más característicos, como pueden ser su logotipo, su ícono, su slogan, su código de color o su propio estilo visual. Y esto se logra no sólo con una estética llamativa y atractiva, sino también con la coherencia del diseño del *packaging* con el estilo y con la identidad visual de la marca, tanto actual como histórica.

Condicionamientos inconscientes

Finalmente nos gustaría destacar aquellos condicionamientos que rodean al momento de decisión y que, como ya hemos visto, muchas veces se producen de una forma inconsciente. Esto último implica que es poco útil preguntarle al consumidor por los motivos de su elección después de hacerla, post facto, porque seguramente ni él mismo lo sabrá. De hecho, dará una respuesta que legitime su opción, pero que no tiene que ser necesariamente cierta. En el clásico ejemplo de vinos en el supermercado (North, Hargreaves, & McKendrick, 1999) se utilizaron dos condiciones de música de fondo: a) música francesa y b) música alemana, y se encontraron significativas diferencias de ventas, en cada caso, de vino francés o bien de vino alemán.

Este hecho, fácil de comprobar para el observador externo, pasaba sin embargo inadvertido para los propios clientes del supermercado que tendían a justificar su elección por factores supuestamente racionales totalmente ajenos a esta circunstancia.

Otros ejemplos de este tipo de sutiles influencias en nuestro comportamiento de compra es la utilización de los olores. Por ejemplo los de los hornos de pan de los supermercados, los perfumes característicos de ciertas tiendas de ropa y también los olores cítricos en la zona de productos de limpieza o higiene. En éste último caso se ha podido demostrar que la presencia de estos olores llevaba a los clientes a realizar gestos higiénicos como limpiarse las manos (King et al., 2016).

También hay condicionamientos inconscientes que tienen unos efectos poco deseados. Varios estudios sobre descuentos y promociones han revelado que su uso continuo creaba un efecto "anclaje" por el cual los precios rebajados pasaban a ser percibidos como el precio de referencia normal (Hardie, Johnson, & Fader, 1993; Lattin & Bucklin, 1989) ¿Es eso lo que se pretendía?

Por el contrario, hay también formas de organizar la experiencia de compra del cliente que pueden ayudar a predisponerle hacia ciertas categorías a las que no les había prestado suficiente atención. Este es el exitoso caso en el que se logró fomentar la compra de verduras mediante el simple recurso de delimitar una zona específica para este tipo de productos en el carrito del supermercado (Wansink, Soman, Herbst, & Payne, 2011). Lo mismo podría aplicarse a otros casos como, supongamos, el deseo de activar en una tienda de retail de trabajo manual para el hogar la compra de productos para el jardín.

Finalmente, también es interesante mencionar la idea del efecto *"peak-end rule"*. Algunos autores, como Kahneman (2013) han comprobado que después de cualquier experiencia agradable o desagradable, lo que realmente recordamos es su momento más intenso, el del pico, y el final. Esto nos lleva a pensar que el momento más satisfactorio y excitante de la compra en un *retail* debería reservarse quizás para el final. ¿El regalo de un helado?

Conclusión

Resumiendo, podemos decir que una gran parte de las decisiones de compra que tomamos en una tienda están condicionadas por un contexto del que no somos plenamente conscientes, y que hay un considerable margen para ajustar y modificar este contexto en el entorno de un *retail*.

Esto no significa, como se ha comprobado en otras áreas de la comunicación comercial, como es la publicidad, que el consumidor no siga manteniendo el control y la última palabra en lo que vaya a elegir o no elegir comprar. Sin embargo, un mayor conocimiento de las reglas que rigen su comportamiento en un *retail* permite crear un entorno y una **arquitectura de decisión**, en la que algunas de sus pequeñas decisiones puedan ser más probables que otras.

Referencias

1. Ariely, D. (2008). Predictably Irrational. Harper Collins.

2. Belenguer Saborit, E. (2015). Using social norms and pre-populated forms to improve tax collection in Manises. Retrieved from http://www.inmerco.com/belenguer_dissertation.pdf

3. Conaré, C. (2012). Shopping. Not About Product or Place, but Interaction.Millward Brown

4. Hardie, B. G. S., Johnson, E. J., & Fader, P. S. (1993). Modeling Loss Aversion and Reference Dependence Effects on Brand Choice. Marketing Science, 12(4), 378–394. doi:10.1287/mksc.12.4.378

5. Iyengar, S. S., & Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? Journal of Personality and Social Psychology, 79(6), 995–1006. doi:10.1037/0022-3514.79.6.995

6. Kahneman, D. (2013). Thinking, fast and slow. Farrar, Straus and Giroux.

7. Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. Science, 185(4157), 1124–1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124

8. King, D., Vlaev, I., Everett-Thomas, R., Fitzpatrick, M., Darzi, A., & Birnbach, D. J. (2016). "Priming" Hand Hygiene Compliance in Clinical Environments. Health Psychology, 35(1), 96–101. doi:10.1037/hea0000239

9. Lattin, J. M., & Bucklin, R. E. (1989). Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior. Journal of Marketing Research, 26(3), 299–310. doi:10.2307/3172902

10. North, A. C., Hargreaves, D. J., & McKendrick, J. (1999). The influence of in-store music on wine selections. Journal of Applied Psychology, 84(2), 271–276. doi:10.1037/0021-9010.84.2.271

11. Service, O., Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., ... Kirkman, E. (2014). EAST Four simple ways to apply behavioural insights, 53. Retrieved from http://www.behaviouralinsights.co.uk/sites/default/files/BIT Publication EAST_FA_WEB.pdf

12. Sharp, B. (2010). How Brands Grow: What Marketers Don't Know (1st ed.). Oxford University Press.

13. Schwartz, B., and A. Ward. 2004. Doing Better but Feeling Worse: The Paradox of Choice. In Positive Psychology in Practice, edited by P.A. Linley and S. Joseph, 86-104. Hoboken, NJ: Wiley.

14. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. Penguin Books.

15. Wansink, B., Soman, D., Herbst, K. C., & Payne, C. R. (2011). Partitioned Shopping Carts : Assortment Allocation Cues That Increase Fruit and Vegetable Purchases. Journal of Nutrition Education and Behavior, (45).

Has llegado al **final** de la

Sección II

Comportamiento del consumidor

Regresa al **índice**

Regresa al *Inicio de sección*

O continúa a la ***Sección III:*** **Hallazgos de la Economía del comportamiento en los Negocios →**

índice

Sección III

Hallazgos de la Economía del comportamiento en los Negocios

Capítulo 15

Los seis principios de las Ciencias del Comportamiento que construyen o destruyen la innovación en tecnología, productos, servicios y otros bienes

Por Pascal Bourgeat & Ed Wolenmuth,
de Ipsos

La innovación es uno de los conceptos más "trendy" en la actualidad. Todas las empresas buscan innovar en sus sectores, sin embargo pocas identifican las barreras psicológicas y cognitivas que acompañan a la innovación y que pueden levantar barreras que limiten el impacto y la adopción de la misma.
En este artículo, Ipsos nos presenta algunas barreras que genera el proceso de innovación y 6 principios de las Ciencias del Comportamiento que pueden ayudarnos a derribar esas barreras y a facilitar el impacto y la adopción de la misma.

La Economía del Comportamiento (como la aplicación de distintos conceptos de la psicología, para entender y predecir el comportamiento económico) resalta muchos de los principios detrás de la conducta de las personas. En particular, los economistas del comportamiento, buscan demostrar cómo valoramos nuestras opciones, formamos impresiones y construimos preferencias antes de 'decidir' o elegir.

Muchos de los mecanismos que utilizan las Ciencias del Comportamiento, son conciliadas bajo el marco de la Teoría del Sistema Dual en el que dos sistemas procesan la información que enfrentamos, y que se considera una teoría psicológica de cómo razonamos los humanos. En este marco teórico, el Sistema 1 es rápido, intuitivo y se guía principalmente por experiencias pasadas, mientras que el Sistema 2 tiene un razonamiento mucho más intensivo y lento, a pesar de no se necesariamente plenamente consciente.

ir a lista de autores

Sobre Ipsos Marketing

Ipsos es una empresa de investigación de mercados fundada en Francia en 1975. Es un grupo internacional de investigación con fuerte presencia en los principales mercados del mundo. En Ipsos son apasionadamente curiosos sobre las personas, las marcas, los mercados y la sociedad. Inspiran a sus clientes a tomar mejores decisiones para poder navegar de forma mas fácil el mundo.

La forma en que las Ciencias del Comportamiento ayuda a la adopción de bienes de consumo intangibles, como la tecnología, la salud, el bienestar y servicios (incluyendo servicios digitales) es relativamente diferente a la forma en que lo hace con products tangibles. En este artículo, buscamos:

1. Demostrar la forma en que dentro de Ipsos, incorporamos varios mecanismos para fomentar la adopción de nuevas tecnologías, productos y servicios.

2. Explicar como es que estas herramientas han sido exitosas al momento de pronosticar el éxito de nuevos productos en el mercado y cómo podemos ayudar a las compañías a aprovechar de la mejor manera las oportunidades de innovación en tecnologías, productos, servicios y otros productos no tangibles.

3. Resaltar seis principios de las Ciencias del Comportamiento que construyen o destruyen la innovación en estos mercados.

Puntos de referencia

La innovación en los sectores de tecnología y servicios, suele forzar a los compradores potenciales a plantear sus opciones fuera del punto de referencia actual. Este tipo de innovaciones son capaces de segmentar productos y servicios dentro de categorías (o sub-categorías) propias, y de **limitar el impacto de los puntos de referencia** sobre la forma en que se percibe la innovación, la forma en que se forman impresiones y preferencias y en última instancia, la forma en que esto impacta la demanda.

En este sentido, depender de experiencias previas, es una de las formas más efectivas para tomar decisiones, y especialmente para evitar tomar malas decisiones, ya que este proceso no requiere que consideremos nuevas opciones ni demasiada información. Sin embargo, la innovación en las áreas de tecnología y servicios, suele dificultar el proceso de depender de experiencias previas para tomar decisiones. Por ende, los consumidores tendrán a evaluar una mayor cantidad de información sobre las nuevas opciones, para poder tomar una decisión.

Al momento de tomar decisiones, el procesamiento de información puede ser rápido (Sistema 1) o lento y extenso (Sistema 2). Por ejemplo, al enfrentar nuevas tecnologías, como Google Wallet, los consumidores fabrican impresiones positivas basados en la idea de convertir su teléfono móvil en una cartera. Sin embargo en el proceso se experimentar **Google Wallet,** mas allá de sus primeras impresiones, los consumidores pueden darse cuenta que quizás su compañía telefónica no soporta esta nueva tecnología. **En este caso, los consumidores pasan de una impresión a un hecho.**

‘Sub-contratar’ el Sistema 2 hacia los dispositivos.

Con la innovación tecnológica, cada vez, más y más funciones cognitivas se trasladan a nuestros dispositivos móviles. Desde la orientación, localización, búsqueda, comparación, hasta la evaluación de opciones, nuestros dispositivos hacen que el procesamiento de información de parte del Sistema 2 sea cada vez más sencillo.

Esto a su vez, hace que el Sistema 2 tenga cada vez una voz más fuerte al momento de procesar información para tomar una decisión. Por ejemplo, la atención de los compradores de sistemas de entretenimiento, puede ser atraída por las opciones que están disponibles en el punto de venta (pensemos en marcas, precios, funciones específicas, estética, etc). Sin embargo, el utilizar los dispositivos móviles, para buscar datos sobre un producto en línea, dentro de la tienda, puede fácilmente modificar las opciones y las preferencias de los consumidores.

El costo del comportamiento

Los psicólogos que se enfocan en el comportamiento del consumidor, han establecido por mucho tiempo, que los consumidores tienen un deseo por maximizar sus resultados mientras minimizan su esfuerzo (los costos físicos o mentales). En este sentido, la presión por mantener la atención y procesar información relacionada a la innovación en tecnología y servicios, más que la experiencia previa, es lo que empuja a los consumidores a “decidir” constantemente si deben actuar o no.

Este proceso, no es uno auto reflexivo, sino uno totalmente automático e inconsciente de analizar el costo y el beneficio, que termina por revelar los niveles de motivación de los consumidores al identificar aquellas personas que están dispuestas a poner y mantener la atención y el procesamiento de información (formar impresiones, comparativas, evaluaciones, etc).

La motivación y primeras impresiones

La motivación es lo que en realidad mueve a los consumidores (primero desde dentro como una impresión o un deseo, y luego desde afuera como un comportamiento de compra). Por ende, una métrica importante para medir el comportamiento de las personas es identificar el tipo de necesidad; es decir, debemos identificar si el nuevo producto resuelve un problema o atiende una necesidad. Esto no she mide necesariamente a través de imi evaluación profunda y auto reflexiva, sino simplemente como una **primera impresión** de cómo el nuevo producto o servicio interactúa con los consumidores.

El poder de la diferenciación

Las Ciencias del Comportamiento (desde los esquemas de Bartlett, hasta los modelos de Tversky) demuestran cómo la diferenciación juega un papel importante en la forma en que generamos primeras impresiones. La innovación en tecnología, productos y servicios, ofrece muchos puntos por los que la diferenciación puede ser comunicada y percibida por los consumidores (por ejemplo la publicidad, distribución, expectativas, experiencia de uso, características tangibles, etc).

El sector de la tecnología, contiene una gran cantidad de casos de innovaciones que crean un nivel de diferenciación masivo en las mentes de sus consumidores. La mayoría de estos casos lo logran simplemente por el hecho de que irrumpen en algunos o en todos los puntos de la experiencia del consumidor de una forma muy radical. Pensemos en ejemplos como Uber, Airbnb, Instagram, Fitbit, etc. Por esta razón, es importante medir la forma en que las personas perciben a un producto en términos de que tan “nuevo y diferente” (independientemente de la forma en que los consumidores perciban la diferenciación).

Miedos e Incertidumbre

Los psicólogos sociales y neurocientíficos, describen a la confianza como un mecanismo eficiente que usamos las personas para manejar la complejidad, especialmente cuando nos encontramos en una situación de riesgo e incertidumbre. En este sentido, la respuesta de los consumidores a la innovación en tecnología, productos y servicios, muchas veces viene **acompañada de miedos o de un sentimiento de incertidumbre que genera desconfianza y que inhibe el involucramiento.**

Nuestra investigación demuestra que la falta de confianza inhibe la atención, lo que reduce la probabilidad de que los consumidores adopten la innovación. Un claro ejemplo de esto viene de las redes de prestamos entre pares (P2P), dónde la incertidumbre interviene con el comportamiento de préstamo entre los usuarios.

En este tipo de redes, suele haber una gran cantidad de personas solicitando préstamos personales o a micro empresas, pero un gran nivel de incertidumbre, ya que hay poca regulación en el sector, poco reconocimiento de marca y pocas preguntas sobre seguridad *online*. Sin embargo, conforme las transacciones en línea se vuelven parte de nuestra rutina diaria, el comportamiento hacia este tipo de transacciones comenzará a cambiar y a tomar impulso.

Aprovechando esta tendencia

Muchos psicólogos sociales (desde Ash hasta Cialdini) han descrito de forma extensa, el impacto que tienen otras personas sobre nuestras preferencias individuales y nuestras decisiones. Otros como Rogers y Bass han trabajado específicamente en describir y formalizar la conexión entre las fuerzas sociales y la difusión a la innovación.

Tomando esto en cuenta, una vez que los innovadores y los primeros en adoptar son parte de la tendencia de innovación, las condiciones están puestas para que otras personas se unan y aceleren la difusión de una innovación en su mercado.

Es aquí cuando la disponibilidad y los precios pueden actuar como limitantes para la difusión, de la misma forma en que otros factores ayudan a empujar la innovación de una manera más rápida hacia su mercado.

Afortunadamente, el gran crecimiento que han tenido las redes sociales, amplifica y acelera la tendencia difusión y adopción de la innovación. Spotify ha crecido de tener 6 millones de suscriptores pagados en 2013 a 10 millones en 2014 y 15 millones en 2015. Esto lo ha logrado a raíz de generar fuertes efectos de red, a través de la introducción de listas de reproducción (playlists) colaborativas, y fuertes conexiones para compartir canciones a través de su plataforma. En este sentido, mientras más conexiones tenga Spotify dentro de su plataforma, será cada vez más atractivo para nuevos suscriptores potenciales. Spotify ha reconocido que la música es el sector ideal para construir un negocio a base de suscripciones, dada la naturaleza social de la experiencia musical.

Por esta razón, es importante medir la actividad en el mercado a través de las recomendaciones de boca en boca y la actividad en redes sociales de los consumidores. Algunas veces, una innovación puede tener poco impacto en el corto plazo, pero el ruido que esta genera, puede facilitar la velocidad con la que se difunde y genera resultados en su mercado meta en el mediano plazo. La forma en que modelamos los efectos de difusión en Ipsos, ayuda a los profesionales de la mercadotecnia a maximizar las oportunidades y a planear cuidadosamente el camino para las nuevas innovaciones.

La emoción y la intención

Contrario a lo que indican algunas interpretaciones de la investigación en el ramo de la psicología cognitiva, el **Sistema 1** no puede reducirse simplemente a una emoción, ya que el sistema 1 no solo se trata de construir una impresión desde una emoción, sino que involucra también la falta de procesamiento de información en ciertas situaciones. Por esta razón, tratar de interpretar al Sistema 1

desde una emoción o una intención, suele generar distorsiones entre lo que predecimos y lo que realmente llevan a cabo los consumidores en el mercado.

Nuestras pruebas con la aceptación de televisiones de ultra alta definición 4K, demuestran que mientras la intención de compra y el impacto emocional pueden ser altos, las ventas se mantienen estables conforme los compradores potenciales superan esa emoción, y procesan lo difícil que es conseguir contenido en 4K para reproducir en sus televisores.

Evidentemente, esta tendencia cambiará conforme la industria de televisión por cable introduce una mayor calidad en su señal, para poder transmitir contenido 4K. En este sentido, es importante identificar las intenciones y emociones de los consumidores, sin embargo queda claro que la regla número uno del cambio de comportamiento es y siempre ha sido **"hazlo fácil".**

De la prueba de concepto al éxito en el mercado

En Ipsos, usamos InnoQuest*Vantis para medir la respuesta de los consumidores a la innovación en tecnología, productos y servicios, a través de medición de las primeras impresiones. Estas primeras impresiones reflejan el uso de los mecanismos que utilizan los consumidores para poner atención y para adoptar la innovación (motivación, confianza, diferenciación, emoción e intenciones).

Durante los últimos 30 años, hemos conducido más de 30 mil pruebas a lo largo de varias categorías de productos, con excelentes resultados. InnoQuest*Vantis nos permite ayudar a los profesionales de la mercadotecnia a optimizar las oportunidades y la adopción de sus innovaciones.

Seis principios de las Ciencias del Comportamiento para maximizar la adopción de la innovación

A continuación revisamos seis principios que emergen de las Ciencias del Comportamiento, que pueden ayudar a construir (o destruir) el éxito de la innovación en tecnología, productos y servicios:

1. **Atiende una verdadera necesidad**— Independientemente de si la innovación que buscas introducir simplifica la vida de las personas, o hace algún proceso más eficiente, la innovación tiene que impactar la vida de las personas.

2. **Resalta la diferenciación**— La diferenciación tiene dos beneficio principales. Primero, incrementa las posibilidades de que los consumidores pongan atención al producto que es "diferente" y segundo, la diferenciación multiplica el impacto y la adopción de la innovación.

3. **Considera la incertidumbre que acompaña la creación de un nuevo deseo**— Una innovación que es atractiva, genera deseos pero también miedos e incertidumbre para los consumidores. Esto puede levantar barreras que limitan el impacto de la innovación. Por esto, mitigar los miedos y la incertidumbre se convierte en una tarea importante, ya que de esta forma facilitamos el camino de la atención al involucramiento de parte de los consumidores. En esta etapa, los primeros en adoptar la innovación generarán una fuerte señal de confianza para que el resto de las personas se sumen a la tendencia de adopción de la innovación.

4. **Acelera la tendencia de adopción**— Incorporar las redes sociales y los medios digitales es una de las mejores formas para incrementar la difusión y por ende la adopción de una nueva innovación.

5. Maximiza el valor—El verdadero valor se encuentra en la percepción de los consumidores y no precisamente en el margen que tiene un producto. Esto quiere decir que poder identificar la forma en que la innovación impacta la vida de las personas y su disponibilidad a pagar es fundamental.

6. El empuje mediático no es la única solución a la falta de adopción — Cuando la innovación no genera la adopción esperada, podemos incrementar el empuje mediático para buscar "forzar" el resultado, o podemos apegar la estrategia a la vida de la innovación, buscando facilitar la tendencia de adopción a través de la generación de efectos de red que aceleren su impacto.

Capítulo 15

Diseñando para incentivar

Por Nikki Pfarr, de Artefact

Los hallazgos de la psicología cognitiva y la Economía del Comportamiento nos ayudan a entender lo que realmente motiva a las personas y por qué algunos incentivos funcionan mientras que otros fallan rotundamente. Es por eso que utilizar estos hallazgos nos puede ayudar a alinear las recompensas con las motivaciones humanas, para entonces, fomentar de una forma más eficiente la adopción y el uso de los productos y servicios que diseñamos.

Como diseñadores, enfrentamos una gran cantidad de retos en el siglo XXI. Nuestro trabajo requiere cada vez más que lidiemos con temas como la sustentabilidad, la conservación de recursos, la equidad, la justicia social, entre otros temas que requieren un gran entendimiento de cómo funciona la relación entre productos, servicios y el comportamiento humano.

En este sentido, la forma en que se comportan las personas y las raíces de la motivación humana pueden ser tanto sorprendentes como contraintuitivas. Por esta razón, si tomamos decisiones de diseño, basándonos en nuestros supuestos de cómo podemos fomentar un comportamiento, corremos el riesgo de crear artefactos y experiencias que no sólo fallen, sino que generen el resultado contrario en el comportamiento de las personas.

Pensemos en el reto de tratar de involucrar a más personas en el voluntariado de sus comunidades locales. La reciente tendencia de implementar Ludificación tanto en línea, como en físico (acumulando puntos en tarjetas), pareciera sugerir que las personas se motivan a través de pequeñas recompensas y por la acumulación de puntos, descuentos y distinciones.

Tomando esto en cuenta, podríamos asumir que dar dinero, reconocimiento social o incluso algún regalo podría ser la clave para fomentar el voluntariado en comunidades.

Sin embargo, algunos estudios han demostrado que, en muchos casos, pagar a los voluntarios puede reducir el esfuerzo que vierten en sus tareas, o reconocer públicamente la labor de los voluntarios puede reducir la participación en vez de fomentarla. La pregunta aquí es, ¿son verdaderamente sorprendentes estos comportamientos? Podríamos decir que sí, pero, ¿son inexplicables? Afortunadamente no.

ir a lista de autores

Sobre Nikki Pfarr

Nikki Pfarr es investigadora en diseño y estratega en Artefact. Cuenta con una maestría del Instituto de Diseño de Illinois y experiencia trabajando en Google, MIT Media Lab y Artefact.

Apasionada por las Ciencias del Comportamiento, ha logrado publicar una serie de artículos que exploran, desde la perspectiva académica, la forma en que los procesos de diseño se pueden beneficiar del uso de principios de comportamiento. Trabaja para Artefact Group, en donde se encarga de liderar la investigación y aplicación de principios de la Economía del Comportamiento y la Psicología Cognitiva a diseñar mejores procesos de diseño y productos que generen cambios positivos en el comportamiento de las personas.

Los hallazgos de la psicología cognitiva y la Economía del Comportamiento nos ayudan a entender lo que realmente motiva a las personas y por qué algunos incentivos funcionan mientras que otros fallan rotundamente. Es por eso que utilizar estos hallazgos nos puede ayudar a alinear las recompensas con las motivaciones humanas, para entonces, fomentar de una forma más eficiente la adopción y el uso de los productos y servicios que diseñamos.

*Gamification en inglés

El problema con la ludificación

Con el creciente uso de ludificación* en internet, hoy en día los incentivos parecen estar por todos lados. Podemos obtener puntos por responder las dudas de los demás (StackExchange), u obtener medallas por visitar establecimientos (Foursquare) o incluso ganar insignias por ver programas de televisión, películas o leer libros (GetGlue).

En realidad la mecánica de juego y el concepto de obtener puntos, insignias, niveles y tablas de liderato, no está mal; de hecho este tipo de mecanismos pueden ser herramientas muy poderosas al momento de buscar incentivar el cambio de comportamiento. El problema ocurre cuando ponemos ludificación en un pedestal y cómo la única herramienta para generar engagement y lealtad de parte de nuestros clientes.

Podríamos pensar que si a través de la mecánica de juego, los video juegos logran mantener a sus clientes ocupados por horas y horas, el insertar una mecánica de juego a nuestro producto tendría que tener el mismo efecto **¿o no?**

En realidad, muchas de las críticas hacia Ludificación parten del hecho de que las compañías están incorporando la mecánica de los juegos (puntos, niveles, misiones, etc), pero están dejando de lado algunos de los elementos de engagement más importantes como las historias, los personajes y los retos complicados. Otros critican el hecho de que el agregar la mecánica de los juegos sólo sirve para incentivar un cambio a corto plazo, pero falla al momento de generar un impacto sostenible en la lealtad hacia la marca o producto.

Por ejemplo, mientras que algunos servicios como Foursquare han popularizado la idea de entregar insignias por el uso repetido de la aplicación, un reporte de 2010 de Forrester Research (Parrish et al., 2010) descubrió que a pesar de que 4% de la población adulta había utilizado alguna servicio de localización como Foursquare, sólo el 1% era usuario activo de este tipo de aplicaciones. Esto es entendible, ya que, si bien la idea de convertirte en el "Alcalde" de tu Starbucks

preferido puede ser interesante al principio, este tipo de recompensas difícilmente te mantendrán interesado en el largo plazo.

Entonces, si el simple hecho de agregar insignias y un sistema de juego no es suficiente para generar engagement y facilitar la adopción de nuestros productos, como nos hicieron creer empresas como Badgeville y Bunchball, **¿cuál es entonces la forma de incentivar el uso de manera eficiente?**

Entendiendo lo que realmente motiva a las personas

Para poder saber qué es lo que incentiva la adopción o uso repetido de un producto, es necesario que entendamos mejor cómo funciona la motivación de las personas. Una vez que logremos entender qué es lo que motiva a las personas, podemos entonces identificar las razones detrás de los niveles de motivación de las personas para llevar a cabo ciertas tareas, y más importante aún, podemos encontrar oportunidades para implementar incentivos eficientes para incrementar dicha motivación.

En este sentido, la psicología social y cognitiva aportan hallazgos para entender algunos factores clave que yacen detrás de la motivación de las personas. Estos hallazgos los podemos resumir en 7 motivaciones principales, que se vuelven herramientas importantes en el proceso de diseño:

7 Motivaciones Principales

- **Normas Sociales y Aprobación Social—** Tendemos a hacer aquellas cosas que creemos que serán aceptadas por, y aceptables para nuestra comunidad y nuestros grupos sociales. (Ver Akerlof, 1980; Gerber & Rogers, 2009; Fehr & Falk, 2002)

- **Identidad—** Hacemos cosas que se alinean con nuestro sentido de identidad o la forma en que nos percibimos a nosotros mismos. (Ver Akerlof & Kranton, 2010)

- **Moral y creencias éticas—** Tendemos a hacer cosas que se alinean con nuestros juicios morales y la forma en que moralmente nos percibimos a nosotros mismos. (Ver Reynolds & Ceranic, 2007)

- **Reciprocidad—** Tendemos a hacer cosas por otros en respuesta al recibir favores o regalos de ellos. (Ver Gouldner 1960; Cialdini et al., 2008; Gehr & Falk, 2002)

- **Motivación Intrínseca—** Una tarea que disfrutamos es una tarea que fácilmente llevaremos a cabo. (Ver Fehr & Falk, 2002; Deci, 1975; Falk & Kosfeld, 2006)

- **Sesgo del Presente—** Hacemos aquellas cosas que resultan en una gratificación inmediata por encima de aquellas que requieren tiempo para resultar en beneficios futuros. (Ver Thaler, 1981; Laibson, 1997)

- Aversión a las Pérdidas—Hacemos aquellas cosas que nos permiten evitar el dolor de perder o al menos que nos permiten retrasar las pérdidas hacia el futuro. (Ver Kahneman & Tversky, 1979)

Es importante reconocer que existen cientos de factores psicológicos, contextuales, sociales y culturales que afectan y motivan el comportamiento humano. Si bien las 7 motivaciones que enlistamos son un buen punto de partida, es importante entender que la mejor manera de entender lo que motiva a las personas es a través de una investigación a profundidad.

Preguntas sobre la tarea:	Si	No
¿El usuario percibe la tarea como algo bueno para él?		
¿La tarea se alinea con el sentido de identidad del usuario?		
¿La tarea no entra en conflicto con lo que el usuario percibe como ética o moralmente correcto?		
¿La tarea es socialmente aceptada en el círculo social del usuario?		
¿La tarea en sí es entretenida e interesante?		
¿La tarea genera beneficios inmediatos para el usuario?		
¿La tarea no genera pérdidas (tiempo o dinero) para el usuario?		

Diseñando con la motivación como meta

Cuando se trata de diseñar productos y servicios que generen la motivación suficiente para que las personas lo usen es importante asegurarnos que el comportamiento o la actividad que buscamos que se lleve a cabo se alinee con sus motivaciones individuales. Es decir, si la tarea en sí no ese alinea con las motivaciones de las personas, es poco probable que el producto que diseñemos vaya a tener impacto y aceptación entre nuestro mercado.

Tomemos un momento para pensar en alguna actividad que queramos que las personas lleven a cabo. Por ejemplo, pensemos que buscamos hacer que las personas reciclen sus botellas de plástico, o que prueben un nuevo producto de belleza, o que visiten tu sitio web de manera regular. Con esta tarea en mente, tenemos que considerar lo siguiente:

Si respondiste “No” a alguna de las preguntas anteriores, trata de pensar en, ¿qué necesitaría agregar a la tarea, para responder “Sí”? Las ideas que generes a través de este ejercicio pueden ser herramientas poderosas para incrementar las posibilidades de que los usuarios de tu producto estén motivados y dispuestos a realizar la tarea que buscas fomentar en ellos.

Un consejo importante es, que conforme vayas rediseñado el proceso, pon atención a los factores inherentes al producto que motivan a los usuarios. Es importante que de ninguna manera elimines algún elemento que sea fuente de motivación para tus usuarios, de lo contrario podrías obtener resultados negativos al tratar de mejorar el impacto de tu producto.

En este sentido, Suiza realizó una intervención para incrementar el número de votantes activos entre su padrón, introduciendo un sistema de votación por correo. La razón detrás de esta intervención era que al facilitar el proceso de votación, evitando que las personas tuvieran que salir de casa a encontrar su casilla más cercana, más personas decidirían votar. Los resultados fueron relativamente sorpresivos, ya que en las comunidades pequeñas la intervención tuvo un efecto negativo, reduciendo el porcentaje de votantes activos. Esto se debió a que el proceso de votación por correo eliminaba el **factor social** de la votación, eliminando así todo incentivo para votar. Es decir, en las comunidades pequeñas, la mayoría del electorado tomaba la decisión de ir votar basándose en normas sociales y reconocimiento social, lo que ocurría únicamente cuando la votación se llevaba a cabo de manera personal (Funk, 2010).

El proceso cuidadoso de agregar incentivos

Una vez que has logrado alinear la actividad o el comportamiento que buscas fomentar en las personas con sus motivaciones, es momento de empezar a pensar en incluir incentivos para potenciar la participación de los usuarios. Es importante que no veas a los incentivos como la única vía para fomentar el comportamiento que deseas, sino como **herramientas de apoyo** para seguir alineando la tarea que buscas fomentar con lAs motivaciones de las personas.

Cómo usar (o no) las recompensas gratuitas

Alguna vez te has preguntado ¿por qué algunas organizaciones sin fines de lucro suelen hacerte pequeños regalos de manera regular? Aunque estos regalos son pequeños, y muchas veces de poca utilidad, estas pequeñas muestras de afecto suelen despertar nuestro insaciable deseo por reciprocar, que en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, implica que seamos más propensos a realizar donaciones en respuesta. Por ejemplo, la organización de Veteranos Americanos Discapacitados **logró incrementar su razón de donación de 18% a 35% simplemente al incluir estampillas de correo para el donador en los sobres que enviaban con pedidos de donación.** (Cialdini, 2001, p76)

Tip de diseño 1

Utiliza el poder de la reciprocidad al entregar un regalo previo a la petición, y no uno después como agradecimiento.

Mientras los regalos pueden ser poderosos, el tiempo en el que se entrega el regalo es igualmente importante. Entregar un regalo de inicio a manera de agradecimiento es muy diferente a dar un regalo al final. De hecho, los regalos de agradecimiento han demostrado tener un **impacto negativo** en las donaciones y la participación con organizaciones de caridad (Newman y Shen, 2011). En este sentido, los investigadores establecen que los regalos de agradecimiento pueden llegar a cambiar la percepción de la donación en sí, ya que la donación pasa de ser una actividad altruista a ser una transacción donde el usuario paga por recibir un regalo a cambio. En otras palabras, **un regalo de agradecimiento puede llegar a cambiar la motivación de las personas para donar a caridad.**

Cómo usar (o no) el reconocimiento social

En muchos casos, si la tarea que buscas incentivar en las personas es percibida de manera favorable entre el grupo social cercano a ellos, **utilizar el reconocimiento social puede ser un incentivo sumamente poderoso.** El reconocimiento social puede obtenerse abiertamente, simplemente al colgar una foto de "Voluntario del mes" en una pared, o al escribir el nombre de una persona en un tablero de liderato en línea. Sin embargo existen formas más sutiles de generar reconocimiento social, como lo es a través de regalos que denotan la participación o afiliación a alguna causa. Un claro ejemplo de esto son las playeras que regalan en las carreras y maratones que se realizan por alguna causa.

Tip de diseño 2

Utiliza el poder de la aprobación social a través del reconocimiento social, siempre y cuando esto no genere dudas sobre la motivación real de los participantes.

Aquí es importante mencionar que el Reconocimiento Social no siempre fomenta la participación; en ocasiones puede ocasionar todo lo contrario. Las personas tienden a ser menos participabas si el reconocimiento que reciben puede generar dudas sobre su motivación u objetivos reales (Benabou & Tirole, 2006).

Cómo usar (o no) las recompensas financieras

Muchas personas estarán de acuerdo en que las recompensas financieras pueden ser muy motivantes, sin embargo se ha demostrado que pueden ser contraproducentes en muchas situaciones inesperadas.

¿Por qué donaste?

Proveer reconocimientos social a los donadores puede reducir la participación si es que el reconocimiento afecta la verdadera motivación de las personas por donar. La mejor forma de entender si el reconocimiento social afectará negativa o positivamente a tu audiencia es a través de pruebas controladas antes del lanzamiento. ganancias asociadas a dicho comportamiento en vez de sus pérdidas.

Muro de donadores afuera del Discovery Museum, en San José California. Foto: Don Debold, utilizada bajo una licencia de Atribución de Creative Commons.

Las recompensas financieras suelen acotar nuestra atención, lo que puede llegar a tener efectos negativos sobre la creatividad y en nuestro rendimiento sobre algunas tareas físicas.

De la misma manera que ocurre con los regalos y el reconocimiento social, las recompensas financieras pueden poner en tela de juicio nuestra verdadera motivación por participar de alguna tarea en específico, lo que puede incluso distorsionar nuestras propias expectativas de realizar dicha tarea.

Para el caso de las tareas que involucran funciones cognitivas (por ejemplo, memoria y creatividad), incrementar los incentivos financieros ha demostrado reducir el rendimiento de las personas (Ariely et al., 2008).

Tip de diseño 3

Evita otorgar grandes recompensas financieras para incentivar tareas que requieren creatividad o capacidades de razonamiento.

Los investigadores creen que esto se debe a que las personas ponen un mayor esfuerzo en las tareas que reciben grande incentivos, sin embargo, este incremento en la motivación genera una menor atención de su parte (ver Easterbrook, 1959), lo que puede reducir la creatividad y las capacidades de razonamiento. Además de esto, los investigadores creen que el hecho de pensar en los incentivos puede distraer a las personas de la tarea que deben llevar a cabo (Ariely et al., 2008).

Tip de diseño 4

Evita otorgar grandes recompensas financieras para incentivar tareas que requieren actividad física calificada.

Para tareas que requieren esfuerzo físico (como oprimir un botón de manera repetida), un incremento en los incentivos financieros ha demostrado incrementar el esfuerzo y por ende el rendimiento en general (Ariely et al., 2008). Sin embargo, para las actividades que requieren actividad física calificada (como encestar un tiro libre en basquetbol o embocar un putt en golf), un incremento en los incentivos financieros puede causar que las personas abandonen su intuición y memoria corporal, y se "ahoguen en la presión" de llevar a cabo todo bien (Langer and Imber, 1979; Camerer et al., 2005). Aunque suene contraintuitivo, en ocasiones, las personas que no reciben pago alguno ponen más esfuerzo a una tarea que aquellas personas que reciben un pago mínimo por llevar a cabo dicha tarea.

Tip de diseño 5

Evita otorgar pequeñas recompensas financieras que generen un sentimiento de poco valor a las personas.

Cuando las personas no reciben pago por su trabajo, tienden a considerarse voluntarios, sin embargo, cuando se introduce un pago mínimo, la relación cambia a ser un trabajo remunerado. En este sentido, cambiar de una relación social (voluntariado) a una relación de trabajo suele cambiar nuestras expectativas sobre lo que deberíamos recibir a cambio de nuestros esfuerzos.

Las normas sociales suelen indicar que un trabajo de voluntariado se realiza pro-bono, mientras que un trabajo real requiere una remuneración a cambio. Cuando la relación es de trabajo real, recibir una remuneración menor a la esperada se puede interpretar como una pérdida, lo que puede en última instancia afectar negativamente la motivación de las personas. Como resultado de esto, cuando las personas reciben un pago menor a lo esperado tienden a poner una menor cantidad de esfuerzo de la que invertirían si no recibieran pago alguno (Gneezy & Rustichini, 2000).

Problemas de identidad

Sin importar si hablamos de un regalo gratis, reconocimiento social o incentivos financieros, es importante que los incentivos que utilizamos no entren en conflicto con la identidad de las personas. En otras palabras, si el aceptar un incentivo puede implicar efectos en el carácter o imagen de una persona (codicia) y hacerla entrar en conflicto con la forma en que se ve a sí misma (generosidad), el incentivo puede llegar a desalentar el comportamiento que buscábamos fomentar al momento de incluir dicho incentivo.

Consideremos el siguiente ejemplo en el que un grupo de investigadores buscaba fomentar la participación en un programa de donadores de sangre (Mellstrom and Johannesson, 2005).

Tip de diseño 6

Asegura que los incentivos que ofreces no contradigan la personalidad y aspiraciones de las personas a quien otorgas dicho incentivo.

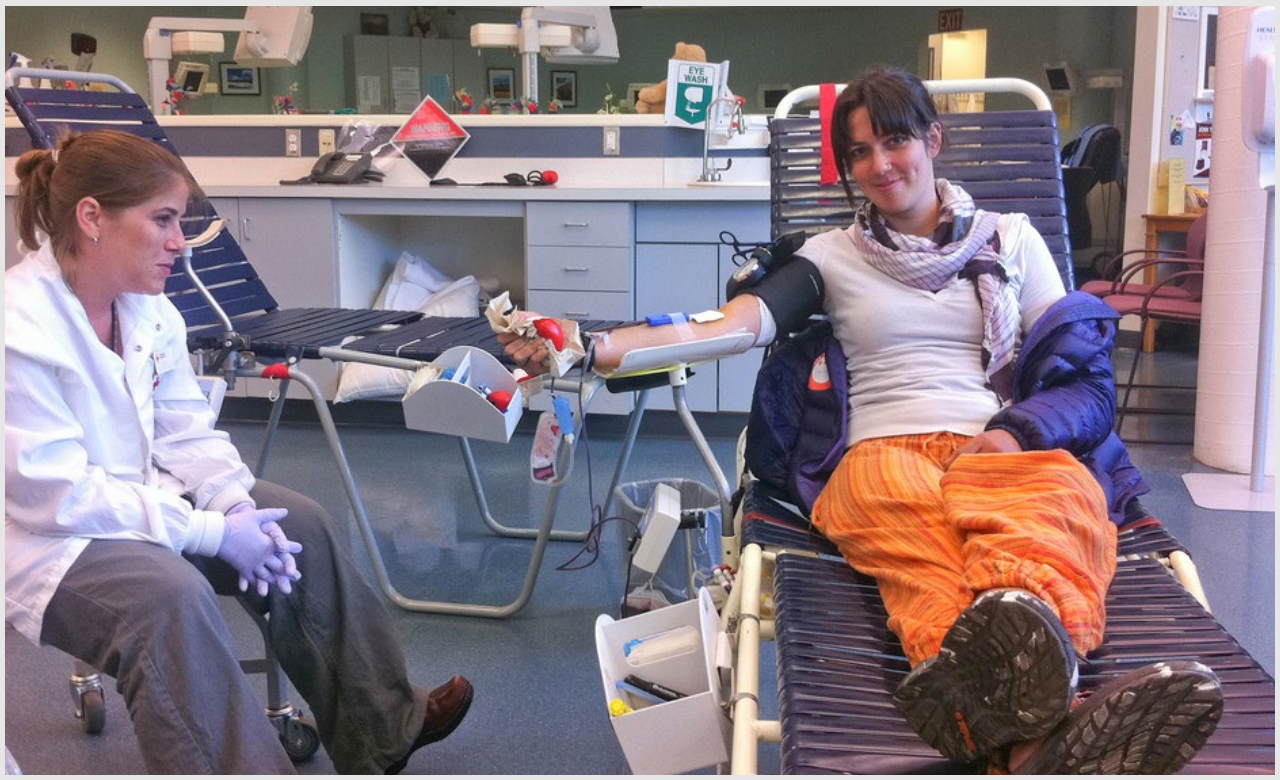
Después de realizar una serie de intervenciones, los investigadores encontraron que sin entregar incentivos la tasa de participación en mujeres era de 52%. Sin embargo, al incluir una recompensa monetaria la participación entre mujeres se redujo a un 30%.

De acuerdo a los investigadores, esto se debió a que la idea de recibir un pago por donar sangre era contradictorio con la imagen persona de las mujeres que participaban en el experimento, ya que éstas se veían a sí mismas como mujeres compasivas y generosas. Al obtener estos resultados, los investigadores realizaron una tercera intervención en la que otorgaban a las mujeres participantes la oportunidad de donar una cantidad del incentivo monetario a una serie de organismos de caridad relacionados al cáncer. En este caso la tasa de participación incrementó a un 53%, lo que sugiere que aunque alinear un incentivo monetario con la identidad y motivación de las personas es importante, **más importante aún es no contradecir este sentido de identidad con un incentivo.**

Es importante mantener en mente que los incentivos tienen que ir alineados con las motivaciones principales de las personas; si los incentivos hacen que una tarea se perciba como socialmente menos aceptable, o si no se alinean con la identidad de la persona, incrementa considerablemente el potencial de que dicho incentivo sea contraproducente. Tal y como la tarea que buscamos fomentar debe alinearse a las Siete Principales Motivaciones, los incentivos deben alinearse también.

(Des)incentivos financieros

En un experimento, las mujeres participantes eran 50% menos propensas a donar sangre cuando se les ofrecía un incentivo monetario.



Mujer donando sangre en Vermont. Foto: Peretz Partensky, utilizada bajo una licencia de Atribución de Creative Commons.

Jugando con el Sistema

No debería ser una sorpresa el hecho de que las recompensas pueden generar los incentivos para que las personas encuentren formas de "romper el sistema" y logren obtener los incentivos sin tener incrementos en su productividad o sin realizar las tareas que buscamos que realicen. Sin embargo, es sorprendente lo rápido que se revelan estas tendencias.

Tip de diseño 7

Cuida que los incentivos que otorgas no generen comportamientos indeseados como resultado del deseo de las personas por obtener más y más recompensas.

En su podcast "Planeta Dinero", el economista Joshua Gans cuenta una historia de cómo intentó entrenar a sus hijos para que el menor fuera al baño. Joshua decidió entregar un puñado de Skittles a su hija mayor cada vez que su hermano menor utilizara correctamente el baño.

Su hija no tardó en darse cuenta que podría obtener más Skittles si lograba que su hermano fuera más veces al baño, por lo que comenzó a darle vasos de agua constantemente durante el día.

Algunas reglas básicas sobre los incentivos financieros

Este tipo de comportamiento se ha observado en adultos que buscan manejar de la forma más eficiente posible para ahorrar dinero en gasolina y para obtener buenos resultados en su calificación de manejo eficiente (esta calificación se obtiene de la computadora de los autos nuevos) a costa de sus seguridad, muchas veces al no detenerse en cruces o al manejar tras la estela de camiones grandes en la autopista (Browne, 2008).

¿Pueden los incentivos reducir la motivación a lo largo del tiempo?

Existe un debate importante ente los círculos académicos sobre si el ofrecer incentivos extrínsecos, para ciertas tareas y comportamientos, puede llegar a degradar o inclusive destruir las motivaciones intrínsecas de las personas. En este sentido, imaginemos que un niño pequeño disfruta tocar el piano, y que un día decides comenzar a pagarle por cada hora que toca. Ahora, cada hora que toca se complica dilucidar si lo hace por su pasión a tocar el piano o si lo hacer por un deseo de obtener una recompensa financiera. Es aquí donde podrías comenzar a preocuparte sobre si al momento de quitar el incentivo financiero, el niño seguirá tocando o perderá la motivación por tocar al no haber un incentivo financiero que le acompañe. En caso de que

efectivamente el niño decidiera dejar de tocar, estaríamos hablando de un **efecto de sobrejustificación.**
Los académicos suelen disentir sobre la intensidad y la duración de los efectos de sobrejustificación, y si efectivamente su existencia significa que los incentivos extrínsecos deben evitarse (ver Deci et al., 2001). A pesar de este debate, la mayoría de los investigadores suelen coincidir en que la motivación efectivamente decrece al quitar una recompensa extrínseca, especialmente cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- La recompensa es tangible (no verbal).
- La recompensa es esperada.
- La tarea que se realizó era de interés personal para la persona (en este caso la motivación intrínseca era alta).
- La recompensa se otorgó en base a la participación y no a la calidad del rendimiento al realizar una actividad (Dumford, 2009).

No hay que utilizar incentivos financieros para…		Hay que usar incentivos financieros para…	
☐	Mejorar el rendimiento en tareas que requieren trabajo físico calificado y que son intuitivas o automáticas.	☐	Mejorar el rendimiento de tareas no calificadas que requieren trabajo físico.
☐	Fomentar actividades para las que las personas ya cuentan con una motivación intrínseca.	☐	Fomentar comportamiento únicos que no requieran repetición o hábitos.
☐	Incrementar la creatividad y capacidades de razonamiento.	☐	Incrementar la participación en tareas tediosas y aburridas.
☐	Incrementar el voluntariado		

Tip de diseño 8

Si existe una motivación de parte de las personas por realizar una tarea, piensa cuidadosamente el introducir un incentivo, ya que podrías afectar la motivación en el largo plazo.

Las claves del éxito: Investiga y prueba con tu grupo de usuarios

Son tiempos muy emocionantes para ser diseñador. Estamos enfrentando una gran cantidad de retos en este siglo 21, y al mismo tiempo, estamos incorporando una mayor cantidad de disciplinas al diseño. Esto significa que estamos juntando una gran cantidad de hallazgos e inspiración de campos como la antropología, la teoría de juegos, la biología y la Economía del Comportamiento. Sin embargo, aunque podría ser muy emocionante, es importante que no integremos toda esta información a nuestros diseños sin antes haber realizado algo de pruebas.

La investigación académica nos puede proveer de hallazgos importantes sobre lo que realmente motiva a las personas, tal es el caso de las normas sociales y la aprobación social, la identidad, la moral, la reciprocidad, la aversión a las pérdidas y el sesgo del presente. Por otro lado, la investigación académica también nos ayuda a entender cuándo y cómo pueden ser contraproducentes los incentivos, tal y como ocurre cuando los incentivos entran en conflicto con las motivaciones de las personas, o cuando estos no se alinean con la auto-imagen de las personas.

Por esta razón, es importante que diseñemos tomando en cuenta esta información, pero también que busquemos validar y complementar estas ideas con nuestra propia investigación de campo. Para esto, es importante que dediquemos tiempo a observar el comportamiento de las personas para las que estamos diseñando. Debemos hablar con ellos y entender lo que realmente los motiva, de esta manera conforme vayamos incorporando más información al diseño de nuevos productos y servicios, y vayamos iterando y probando nuestros diseños con personas reales, podremos diseñar mejor y obtener un mayor éxito.

Referencias

1. Akerlof, G. A. (1980). A theory of social custom, of which unemployment may be one consequence. The Quarterly Journal of Economics, 94(4), 749-775.

2. Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2010). Identity Economics: How our identities shape our work, wages, and well-being. Princeton, NJ: Princeton University Press.

3. Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2008). Large stakes and big mistakes. Review of Economic Studies, 76(2), 451-69.

4. Ayres, I. (2010). Carrots and Sticks: Unlock the power of incentives to get things done. New York: Bantam Books.

5. Badgeville: The Behavior Platform. http://badgeville.com/

6. Benabou, R. & Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. American Economic Review, 96, 1653-78.

7. Brown, R. (2008). Motorists risking their lives to save on petrol. The Sydney Morning Herald. http://www.smh.com.au/news/national/ motorists-risking-their-lives/2008/08/23/1219262622708.html

8. Bunchball: The Leader in Gami cation. http://www.bunchball.com/ Cameron, J. (2001). Negative effects of reward on intrinsic motivation - A limited phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (2001). Review of Educational Research, 71(1), 29-42.

9. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward,

and intrinsic motivation: A meta-analysis. Review of Educational Research, 64, 363-423
10. Cialdini, R. (2001). The Science of Persuasion. Scienti c American, 284, 76-81.

11. Cialdini, R, Goldstein, N., Martin, S. (2008). Yes! 50 Scienti cally Proven Ways to Be Persuasive. New York, NY: Free Press.
Deci, E. L. (1975). Intrinsic Motivation. New York: Plenum.
Deci, E. L., Koestner, R., and Ryan, R. M. (2001) Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. Review of Educational Research. 71(1): 1-27.

12. Deterding, S. (2010). Pawned: Gami cation and its discontents. http://www.slideshare.net/dings/pawned-gami cation-and-its-discontents

13. Dumford, N. (2009). The Effects of External Rewards on Intrinsic Motivation. Thesis, Miami University.

14. Easterbrook, J. A. (1959). The effect of emotion on cue utilization and the organization of behavior. Psychological Review, 66(3), 183-201.

15. Falk, A. & Kosfeld, M. (2006). The hidden costs of control. American Economic Review, 96(5), 1611-1630.

16. Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. European Economic Review, 46(4-5), 697-724.
17. Funk, P. (2010). Social incentives and voter turnout: evidence from the Swiss mail ballot system. Journal of the European Economic Association, 8(5), 1077–1103.

18. Gans, J. (2010). The Friday Podcast: Allowance, taxes andpotty training. NPR, Planet Money. http://www.npr.org/blogs/

money/2010/08/20/129328075/the-tuesday-podcast-allowance-economics
19. Gerber, A. & Rogers, T. (2009). Descriptive social norms and motiva- tion to vote: Everybody's voting and so should you. The Journal of Politics, 71(1), 178–191.
GetGlue. http://getglue.com/

20. Gneezy, U. & Rutichini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. The Quarterly Journal of Economics. 115(3), 791-810.
Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 161-178.

21. Greene, D. Sternberg, B. and Lepper, M. R. (1976) Overjustification in a token economy, Journal of Personality and Social Psychology, 34, 1219-1234;

22. Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263-291.
Laibson, D. (1997). Golden eggs and hyperbolic discounting. Quarter. Journal of Economics, 112(2), 443-478.

23. McGraw, K. O. & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. Journal of Experimental Social Psychology, 15(3), 285-294.
Mellstrom, C. & Johannesson, M. (2005). Crowding out in blood donation: Was Titmuss right? Gothenburg University, Working Paper 180.
24. Newman, G. E., & Shen, J. Y. (2011). The counterintuitive effects of thank-you gifts on charitable giving. Journal of Economic Psychology, 33(5), 973-983.

25. Parrish, M., Glass, S., Riley, E., & Wise, J. (2010). Location-based social networks: A hint of mobile engagement emerges. Forrester

Research. http://www.forrester.com/LocationBased+Social+Networks+A+Hint+Of+Mobile+Engagement+Emerges/fulltext/-/E-RES57334?docid=57334
26. Pink, D. (2009). Drive: The surprising truth about what motivates us. New York, NY: Penguin Books.

27. Reynolds, S. & Ceranic, T. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1610-1624.

28. Robertson, M. 2010. Can't play, won't play. http://www.hideandseek. net/2010/10/06/cant-play-wont-play/

29. StackExchange. http://stackexchange.com/

30. Thaler, R. (1981). Some empirical evidence on dynamic inconsistency. Economics Letters, 8, 201-207.

Capítulo 17

Puntos de decisión: emerge una teoría

Por Dilip Soman, Jing Xu y Amar Cheema

Mucha de la investigación realizada en el área de la Economía del Comportamiento sugiere que las personas tendemos a consumir en exceso. En muchos casos, esto no se debe a que las personas estén inconscientes de los efectos negativos de ese consumo excesivo, sino a que su poder de voluntad no es suficiente para conquistar sus tentaciones. La Teoría de los Puntos de Decisión sugiere que pequeñas intervenciones externas, pueden ayudar a un individuo a limitar el consumo excesivo de un bien, al proveer una oportunidad de para y pensar sobre si debe seguir o no con dicho consumo.

Intervenir el proceso de toma de decisiones de las personas, puede ayudar a detener el consumo excesivo, dando la oportunidad de parar, pensar y analizar ese consumo.

Algunas de las decisiones más complicadas de nuestra vida son aquellas que implican sobreponer lo que debemos hacer ante lo que queremos hacer. Todos sabemos que Juan debe empezar a ahorrar dinero para su retiro, pero la tentación de conseguir una taza de capuchino caliente, crea un deseo que distrae a Juan de su objetivo de ahorrar para el retiro; Carolina sabe que debe ejercitarse, pero prefiere pasar el tiempo con sus amigas viendo películas; Jorge sabe que debe alimentarse sanamente, pero prefiere ordenar los huevos fritos, con tocino extra y jamón para empezar bien el día; y, a pesar de que Pilar sabe que debe consumir sólo un poco de sus papas fritas favoritas, de repente se encuentra inclinando la bolsa para sacar los pedacitos que quedan al fondo de la bolsa familiar.

Este artículo apareció originalmente en la revista Rotman Management. Para ver más visita.: www.rotmanmagazine.ca./

This article originally appeared in Rotman Management magazine. For more, visit www.rotmanmagazine.ca"

Estos son sólo algunos ejemplos del tipo de decisiones que, por mucho tiempo, han retado a las personas e intrigado a nosotros los investigadores; especialmente, por que las personas saben lo que deberían estar haciendo, sin embargo se comportan de forma irracional cuando enfrentan una oportunidad de consumo tentadora y terminan por no hacerlo. Algunos investigadores han propuesto numerosas teorías para explicar dicho comportamiento.

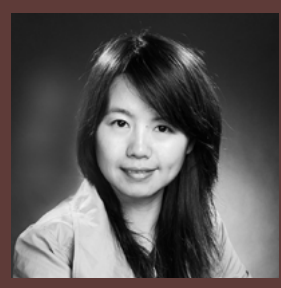
Una de ellas es el **Modelo de Procesamiento Dual**, desarrollado en el trabajo de **Richard Thaler** y **Hersh Shefrin,** publicado en el Journal of Political Economy.

ir a lista de autores

Sobre Dilip Soman

Dilip Soman tiene estudios por la universidad de Bombay y el Indian Institute of Management. Cuenta con un PhD de la Universidad de Chicago, y es miembro de la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto

Sobre Jing Xu



Jing Xu es profesora de Mercadotecnia en la Escuela Guanghua de la Universidad de Pekin.

Sobre Amar Cheema

Amar Cheema s profesor del departamento de Mercadotecnia en la Universidad de Virginia.

Thaler y Shefrin proponen que cada individuo es, en realidad, una 'organización' conformada por 2 entes, el ente que planea y el ente que actúa.

El ente que plena es previsor y tiene consciencia de las consecuencias de las decisiones actuales, por lo que es capaz de trazar un camino óptimo para el individuo. Por otro lado, el ente que actúa vive en el momento y es miope, por lo que empuja siempre al individuo hacia la alternativa que le otorga el mayor valor, o beneficio en el presente, dejando de lado el futuro.

En el modelo de Thaler y Shefrin, el ente que planea controla el deseo del ente que actúa a través de la **fuerza de voluntad.** En este sentido, el modelo sugiere que cuando las personas deben revelar sus preferencias, es el ente que planea quien da una respuesta. Esta respuesta suele coincidir con la opción que debería ser, y no precisamente con lo que realmente queremos. Aquí es importante mencionar que cuando hablamos de las opciones que deberíamos hacer, el modelo hace referencia no sólo a las opciones que maximizan el bienestar futuro del individuo, sino también aquellas que mejoran el bienestar social; por ejemplo, sabemos que no deberíamos mantener el aire acondicionado por más tiempo del necesario para mantener cierto nivel de confort. Sin embargo, muchas personas dejamos el aire acondicionado prendido por días enteros durante el verano. En esta misma línea, sabemos que debemos contribuir al medio ambiente utilizando el transporte público; no obstante cuando es momento de salir de casa, el confort del automóvil es difícil de dejar.

Existe una segunda teoría importante que ha sido utilizada para explicar cómo los individuos tomamos decisiones entre lo que deberíamos y lo que queremos hacer. Esta es la **Teoría del Descuento Hiperbólico.**

La Teoría del Descuento Hiperbólico establece que las personas constantemente devaluamos el futuro y tendemos a preferir recompensas que son 'pequeñas y prontas' **(PP)** por encima

de aquellas que son 'grandes y futuras' **(GF).** En este sentido, los economistas han logrado modelar esta devaluación utilizando las 'tasas de descuento', que son tasas designadas para capturar el nivel de intercambio que existe entre el presente y el futuro.
Sin embargo, el simple hecho de descontar el futuro no es suficiente para explicar este fenómeno. Para esto, considera la siguiente elección:

Opción A: Recibir $10 dólares vs. **Opción B:** Recibir $12 dólares al final de una semana.

Cuando le ofrecimos esta opción a estudiantes de la Universidad de Torno, una gran cantidad de ellos (42%) optó por recibir $10 inmediatamente. Esto no es un patrón inusual, ya que la mayoría de los experimentos que hemos realizado, presentan cifras similares; sin embargo, hicimos algunos cambios al experimento, agregando un periodo de tiempo constante en ambas opciones, y volvimos a presentar el experimento de la siguiente manera:

Opción A1: Recibir $10 dólares al final de 52 semanas vs. **Opción B1:** Recibir $12 dólares al final de 53 semanas.

En primera instancia, parecería que la elección entre la opción **A** y **B** y la opción **A1** y **B1,** es funcionalmente idéntica y por ende los patrones de elección deberían ser similares, no obstante, encontramos que en el escenario 2, ¡prácticamente nadie elige la opción **A1** por encima de la opción **B1!**

Esto se puede explicar haciendo uso de la Teoría del Descuento Hiperbólico, la cual establece que el valor futuro de un resultado, se descuenta considerablemente, cuando el resultado es en el futuro cercano, pero no así cuando el resultado es en el futuro lejano. Como resultado, cuando un individuo debe tomar una decisión entre una recompensa 'pequeña y pronta' (PP) y una 'grande y futura' (GF) en el futuro, ambas son descontadas considerablemente, haciendo que el valor presente de las recompensas 'grandes y futuras', parezcan mayores que el valor presente de una recompensa 'pequeña y pronta'.

Pero las cosas se ponen interesantes cuando nos acercamos en el tiempo a las recompensas pequeñas y prontas. Esto se debe a que el descuento excesivo que ocurre con las recompensas 'grandes y futuras' (pero no con las 'pequeñas y prontas'), el valor percibido de las recompensas 'pequeñas y prontas' es mayor que aquel de las recompensas 'grandes y futuras'.

A esta región de tiempo cercana a las recompensas pequeñas y prontas se le conoce como la **'zona del lapso',** y representa los puntos en el tiempo en los que un individuo podría cometer un error y preferir las recompensas 'prontas y pequeñas' por encima de las 'grandes y futuras'. Esto sucede debido a que las recompensas 'prontas y pequeñas' están tan cerca en el tiempo, que las personas pueden imaginar el tenerlas, mientras que, pensar en esperar a obtener las recompensas 'grandes y futuras', representa un sentido de privación. Esto facilita el camino para que las personas caigan en la tentación de las recompensas 'prontas y pequeñas'.

Nótese que el concepto de recompensas 'prontas y pequeñas' y 'grandes y futuras' es una buena metáfora para explicar la diferencia entre las opciones que deberíamos y las que queremos tomar; por ejemplo, si hablamos de alimentación, las recompensas 'prontas y pequeñas' serían representadas por un pastel de chocolate, mientras que las recompensas 'grandes y futuras' estarían representadas por alguna opción más saludable cómo una fruta.

Dicho esto, existe un consenso, entre los académicos y las personas de la sociedad, que las vidas, controladas exclusivamente por nuestro ente planificador (donde las personas tomamos decisiones exclusivamente buscando recompensas 'grandes y futuras'), podrían ser extraordinariamente aburridas. El consumo moderado de indulgencias es algo bueno para nuestro bienestar, el problema recae en poder mantener este consumo con moderación. Por esta razón, el truco está, entonces, en **diseñar reglas de consumo que nos permitan detenernos y analizar antes de tomar una decisión.**

Los puntos de decisión

En nuestra investigación, nos hemos enfocado en ayudar a personas a resolver problemas de auto-control. **Matt Rabin** y **Ted O'Donoghue** hacen referencia a las personas que saben que tienen un problema de auto-control, pero que no pueden resolverlo por sí solos, como individuos 'sofisticados'. Los 'sofisticados' están por todos lados; por ejemplo, muchas personas mencionan constantemente que deben perder peso o ahorrar para su retiro, pero por alguna razón son incapaces de hacerlo. Sorprendentemente, muchas veces las razones para no poder lograrlo parecieran estar fuera de su control; nosotros retamos esta noción, al indicar que los individuos pueden lograr controlar sus comportamientos de consumo a través de la introducción de **'puntos de decisión'** en el camino.

Basándonos en el **Modelo de Procesamiento Dual** que discutimos antes, nosotros creemos que cuando los individuos se encuentran en el proceso de consumo, empiezan en modo deliberado. Esto quiere decir que son capaces de pensar explícitamente sobre los pros y contras de consumir; sin embargo, una vez que empieza el proceso de consumo, los individuos cambian rápidamente a un modo automático, en el que el consumo se convierte en algo habitual e inconsciente. Es en ese momento, donde la introducción de un **punto de decisión** puede cortar la inercia y facilitar el cambio a un modo consciente y deliberado de nuevo.

Para un individuo 'sofisticado', esto sería como un llamado a la consciencia y a la realización de que el consumo debe ser algo que se haga de forma controlada. Esta noción suele terminar con la tendencia de consumo indiscriminado. En el lenguaje de la teoría que presentamos antes, los puntos de decisión permiten que el ente que planea tome control del individuo y lo transporte de la **'zona del lapso',** donde tendrá una visión más completa de las opciones que enfrenta.

Existe una gran cantidad de líneas de investigación en la Psicología Social y Cognitiva, que hablan de contrastes entre los **procesos automáticos** (implícitos) y los **procesos controlados** (explícitos o deliberados) en la toma de decisiones. El primero es típicamente asociado con todo lo que sucede fuera de los límites de la consciencia, mientras que el segundo puede ser modificado de manera consciente. En este sentido, nuestro sistema automático procesa sin mucho trabajo las señales, mientras que nuestro sistema controlado (basado den reglas) es consciente y requiere de mucho esfuerzo. Es aquí donde las reglas pueden ayudar a controlar comportamientos impulsivos (como comer demasiado chocolate o gastar dinero en exceso) al infligir culpa, remordimiento o la pérdida de fe en uno mismo cuando estás reglas se rompen.

Los psicólogos también hablan de un proceso de toma de decisiones en dos etapas: 1) la deliberación (pre-decisión) y 2) la implementación (post-decisión). En este proceso de dos etapas, las acciones de los individuos son relativamente más automáticas en la etapa de implementación en relación a la etapa de deliberación. Estas líneas de investigación sugieren que conforme se incrementa el nivel de atención que ponen los consumidores a las decisiones y, conforme los consumidores reciben oportunidades explícitas de tomar estas decisiones, **la decisión final es cada vez más probable de ser tomada conforme a reglas y no a impulsos.**

En la edición de primavera de la Revista Rotman, dos de nosotros (profesor Soman y Cheema) discutimos sobre la investigación en relación al efecto de **particionamiento**. Para explicar este efecto, supongamos que decides ir al cine y comprar un bote grande de palomitas; lamentablemente, los botes grandes están agotados, por lo que te ofrecen obtener la misma cantidad de palomitas, pero en cuatro bolsas separadas. No te debería sorprender el hecho de que encontramos que, partir las palomitas de un bote grande a cuatro bolsas pequeñas, **reduce el consumo considerablemente.**

Crédito: Shutterstock

Podemos explicar nuestros resultados utilizando la **Teoría de los Puntos de Decisión.** Para esto, pensemos en lo que sucede cuando alguien va al cine y decide consumir palomitas. En este sentido, la decisión de consumir palomitas, usualmente, tiene un procesamiento poco consciente, es decir, la persona usualmente pensará y tomará la decisión, de forma muy básica, de **qué es lo que quiere consumir,** pero no piensa mucho sobre las cantidad que desea consumir. Esto implica que, conforme inicia la película, y la persona se pone cómoda, empieza su consumo. Después de un par de palomitas, la persona saborea aquello que decidió consumir y hace el cambio al modo automático. En este punto, la persona no se cuestiona **¿debería consumir este puñado de palomitas?** cada vez que toma un puñado del bote. En realidad, la persona consume palomitas como si hubiera una fuerza externa que controlara su decisión por consumir, hasta que llega al final de la bolsa o sacia su hambre.

Es en ese punto, en donde la persona que asiste al cine se encuentra pescando por las últimas palomitas al final de la bolsa, que debe entonces tomar una decisión activa — **¿Debería abrir la siguiente bolsa y continuar con mi consumo?** Esta pregunta

detona todo un proceso cognitivo y empuja al individuo de regreso al modo deliberado y consciente. En caso de que el individuo fuese un 'sofisticado', probablemente cesaría su consumo de palomitas.

El Particionamiento funciona para detener el consumo excesivo, ya que crea un gran número de puntos de decisión para los individuos a lo largo del proceso de consumo. Al finalizar cada pequeña bolsa de palomitas, se le presenta al individuo un punto de decisión en el que debe analizar y elegir si continuar o detener su consumo.

En pocas palabras, un punto de decisión es cualquier intervención que esté diseñada para que un individuo se detenga y piense sobre el consumo o actividad que esta llevando a cabo. Existen muchas formas de generar puntos de decisión, no obstante, a continuación enlistamos los tres métodos más comunes:

1. **Insertar costos de transacción** (funciona bajo la premisa de que el requerir al individuo incurrir en una acción, lo hará deliberar sobre su consumo actual).

2. **Proveer recordatorios o información** (funciona bajo la premisa de que llamar la atención del individuo puede cortar su inercia).

3. **Crear interrupciones en el consumo** (funciona bajo la premisa de que estas interrupciones permitirán al individuo detener su consumo y pensar sobre el mismo).

En muchos casos, estos tres métodos básicos pueden combinarse para crear intervenciones poderosas en los puntos de decisión de los individuos.

Particionamiento y los puntos de decisión

Un sencillo método para crear un punto de decisión es dividir la cantidad total de recursos que se consumirán en unidades más pequeñas, ya que, de esta manera, se generan pequeños "costos de

transacción" que obstruyen el consumo excesivo. A pesar de que los costos de transacción no sean significativos, este método funciona por el simple hecho de que crea una interrupción y genera una oportunidad para que los consumidores 'sofisticados' puedan regresar al modo consciente y tomar una decisión racional sobre su consumo.

En este sentido, una serie de experimentos realizados por los profesores Soman y Cheema, confirman la efectividad de la creación de **puntos de decisión.** En uno de los estudios, comparamos a los usuarios de tarjetas de saldo para llamadas internacionales. En el experimento, los sujetos recibían una tarjeta de $50 dólares o cinco tarjetas de $10 dólares cada una. Dado que la muestra era aleatoria, no esperábamos diferencia en el comportamiento de consumo de los individuos; sin embargo, encontramos diferencias significativas en los patrones de consumo de cada uno de los dos grupos del experimento.

Primero, encontramos que, en promedio, las personas que recibían los $50 dólares en **una sola tarjeta,** tardaban en promedio 5.7 semanas en consumir el total de su saldo. Mientras tanto, aquellos participantes que habían recibido la misma cantidad de saldo, pero en cinco tarjetas, se tardaban en promedio 10 semanas en consumir la totalidad del saldo.

Segundo, encontramos que aquellas personas que recibieron cinco tarjetas tendían a consumir cada una en un periodo de dos semanas. Cuando el crédito de la tarjeta se terminaba en la segunda semana, tenían un momento para decidir si debían continuar con su llamada internacional, abriendo el consumo de la siguiente tarjeta, o detener su llamada. Luego de algunas entrevistas finales, las respuestas de los participantes indicaron que se comportaban de acuerdo a la Teoría de los Puntos de Decisión. La siguiente repuesta resume la idea de forma perfecta: *"Podía seguir hablando con mi familia en India, pero, cuando se cortó mi llamada por la falta de saldo, tuve que pensar si realmente debía seguir con esa charla, y la gran mayoría de las veces, la respuesta era no".*

En otros estudios, encontramos que las personas comían menos chocolate (y galletas) cuando cada pieza se encontraba sellada individualmente en una caja; también que los individuos podían apostar una menor cantidad de cupones de juego cuando estos se les entregaban en pequeños paquetes dentro de un sobre e, incluso, que podían ahorrar una mayor cantidad de dinero si se les entregaba en sobres sellados con distintos montos. En todas estas situaciones, no era el hecho de que el bien estuviera dividido, sino que las divisiones creaban puntos de decisión.

Costos de transacción y los puntos de decisión

Mientras que el particionamiento es una intervención muy buena para crear puntos de decisión en bienes tangibles, la idea general de utilizar pequeños costos de transacción para interrumpir el consumo se puede utilizar de forma más general. En un estudio reciente, examinamos el consumo de alimentos en un buffet de eventos corporativos. En un buffet, la comida es típicamente servida a lo largo de mesas a las que los comensales deben ir a servirse por sí mismos. Este es un formato que, desde el punto de vista de los comensales, facilita el consumo excesivo de alimentos.

Realizamos un experimento a lo largo de una serie de comidas de una hora, que se servían en este formato, y llevamos un conteo total de alimentos que se consumían por cada categoría (ensalada, carnes y postres), así como el porcentaje de personas que repetían su viaje a las mesas del buffet a servirse alimentos (54%). Una vez que registramos estos datos, realizamos una pequeña intervención para generar costos de transacción en el proceso de servir alimentos del buffet. Para esto, colocamos pequeños postes con cuerdas a lo largo de la mesa del buffet, lo que guiaba a los comensales a tener que entrar por alguno de los extremos de la mesa y no ir directamente al alimento que buscaban. Esta pequeña intervención logró levantar un pequeño costo de transacción, lo que resultó en una reducción considerable en el consumo de alimentos.

Luego de nuestra intervención, solo el 23% de los comensales repetían una visita a la mesa de buffet, y la cantidad de carne consumida se redujo en un 18%.

En un dominio completamente distinto, estudiamos el consumo de aire acondicionado en los hogares, y encontramos que muchos hogares no hacen uso esporádico del aire acondicionado, sino que lo mantienen encendido por largos periodos de tiempo, estén o no en casa. Esto, evidentemente, representa una pérdida colosal de energía. En nuestros estudios, las entrevistas que llevamos a cabo con los individuos reflejan que las personas están plenamente conscientes de la necesidad de conservar energía, pero, a pesar de ello, no son capaces de apagar sus aires acondicionados al salir de casa. Nuestro estudio se enfoca en aquellos hogares que instalan contadores de tiempo para que sus aires acondicionados se apaguen cada cierto tiempo. Cuando esto sucede, la decisión de continuar usando los aires acondicionados se vuelve una decisión consciente y deliberada, más que una decisión pasiva. Los primeros resultados son alentadores, ya que la provisión de estos contadores de tiempo sí parece reducir el consumo de energía de forma considerable.

Un último ejemplo del uso de pequeñas intervenciones para generar costos de transacción al consumo viene de la investigación de Todd Rogers, Heather Schofield y Sendhil Mullainathan. En una cafetería de la universidad de Harvard, ellos encontraron que una gran cantidad de comensales utilizaban vasos desechables en lugar de vasos de plástico reutilizables. Tomando esto en cuenta, los investigadores alteraron el orden de la cafetería, para poner los vasos desechables en un área pequeña y ligeramente alejada de los garrafones de agua. Con esta modificación lograron reducir en 65% el uso de vasos desechables.

No obstante, el experimento tuvo un tercer tratamiento, en el cual los investigadores buscaron mantener el orden original de los vasos tanto desechables (unicel) como reutilizables (plástico), pero incluyeron un pequeño mensaje que decía “Reduce el desperdicio, usa un vaso de plástico”.

De nuevo, encontraron que esta pequeña intervención logró reducir el uso de vasos desechables en 75%. En el lenguaje de nuestra teoría, los investigadores crearon distintos puntos de decisión al agregar pequeños costos de transacción a través de un recordatorio (el mensaje).

Lo más interesante de esto es que, al preguntarle a los participantes si creían que estas intervenciones cambiarían su comportamiento, la gran mayoría consideraba que de ninguna manera su comportamiento habría cambiado por las modificaciones realizadas. Esto parece indicar que la provisión de puntos de decisión tiene un efecto mucho mayor sobre el comportamiento de consumo de lo que las personas consideramos.

Para cerrar

Mucha de la investigación realizada en el área de la Economía del Comportamiento sugiere que las personas tendemos a consumir en exceso. En muchos casos, esto no se debe a que las personas estén inconscientes de los efectos negativos de ese consumo excesivo, sino a que su poder de voluntad no es suficiente para conquistar sus tentaciones. En otras palabras, el ente que actúa toma el control, y olvida los planes del ente que planea, lo que lleva a los individuos a caer en la 'zona del lapso'.

La Teoría de los Puntos de Decisión sugiere que pequeñas intervenciones externas, pueden ayudar a un individuo a limitar el consumo excesivo de un bien, al crear una oportunidad de detenerse y pensar sobre si se debe seguir o no con dicho consumo. En el caso de los individuos que buscan controlar su consumo por impulsos, estos puntos de decisión generalmente los llevan de un modo automático a uno deliberado u consciente, lo que le regresa el poder al ente que planea.

En nuestra investigación, estamos desarrollando un poco más esta noción, al estudiar las características efectivas de los puntos de decisión; por ejemplo, estamos encontrando que un mensaje de texto bien diseñado, para recordar sobre el pago de servicios, citas con el doctor o recordatorios para tomar medicinas, pueden tener efectos significativos en el comportamiento de las personas. A pesar de que nuestra investigación se ha centrado en los efectos de los puntos de decisión sobre el consumo, su efecto mayor será el de hacer de la toma de decisiones un proceso menos automático y más consciente.

Has llegado al **final** de la

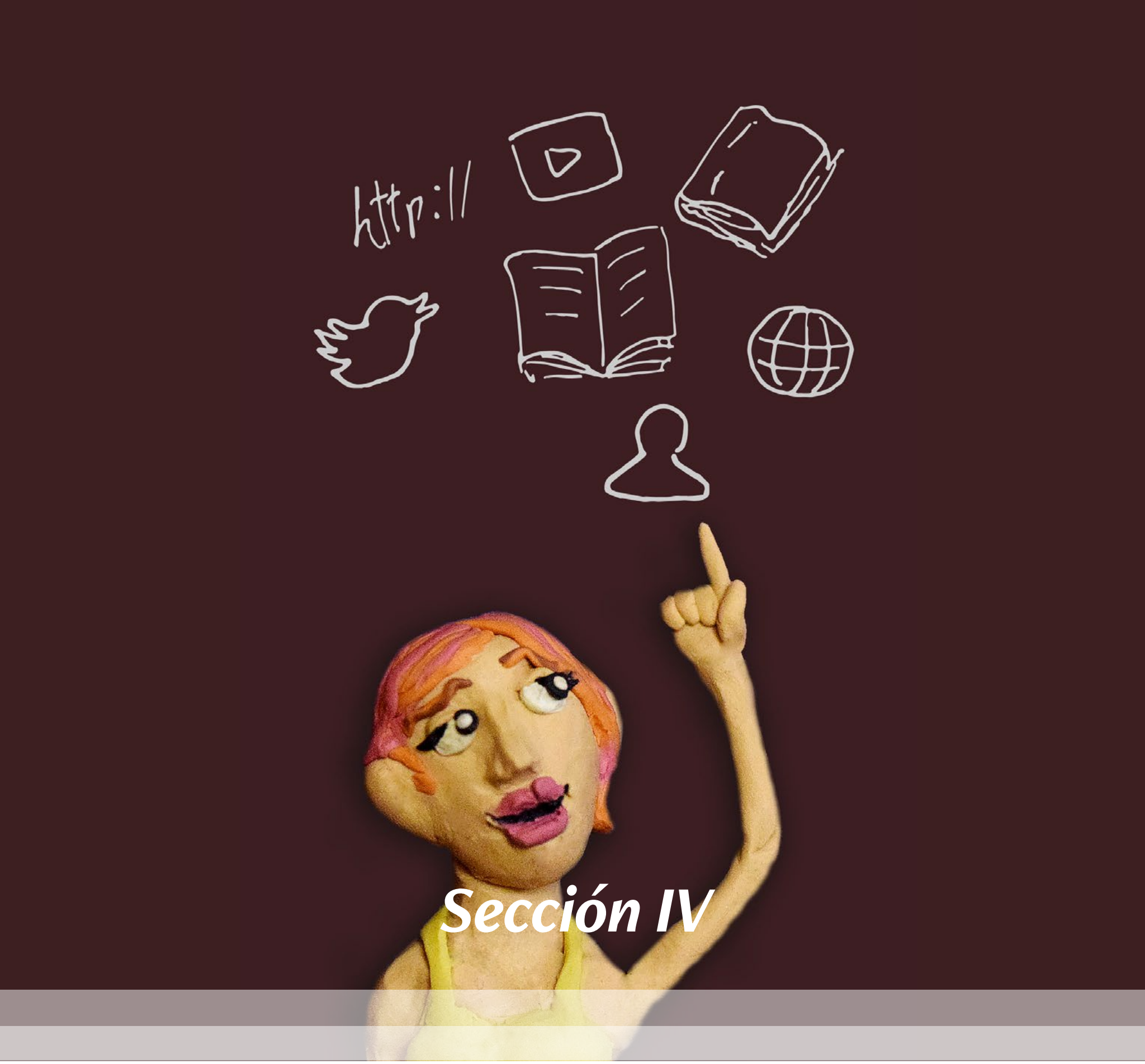
Sección III

Hallazgos de la Economía del comportamiento en los Negocios

Regresa al **índice**

Regresa al *Inicio de sección*

O continua a la **Sección IV: Utilidades** →



Sección IV

Utilidades

Conceptos clave de la Economía del Comportamiento

A

Aversión a las Pérdidas (Loss Aversion)

Psicológicamente, una pérdida duele más que el placer de una ganancia. Por ejemplo, al considerar que las pérdidas pesan más que las ganancias, las personas harán mayores esfuerzos por evitar perder $500 que por ganar $500. Este principio tiene implicaciones considerables en el manejo de riesgos, ya que las personas estarán dispuestas a evitar las pérdidas a toda costa, lo que incluye incurrir en una mayor cantidad de riesgo con tal de neutralizar la pérdida potencial.

C

Contabilidad Mental (Mental Accounting)

Las personas tratan al dinero de diferentes formas, dependiendo del origen y el uso previsto del mismo. Es decir, el valor que una persona otorga a un billete de $500 difiere si ese dinero forma parte de su presupuesto diario o si es un billete que encontró en el piso, a pesar de que en ambos casos el billete es de $500.

D

Descuento Hiperbólico o Descuento Temporal

Asignamos diferentes valores al dinero o bienes en distintos puntos en el tiempo, al momento de tomar decisiones. Usualmente, tendemos a valorar más las ganancias presentes que las ganancias futuras, por lo que al enfrentar ganancias futuras, tendemos a subvalorarlas. Esto se puede explicar por la necesidad de tener gratificación inmediata.

A
C
D
E
F
H
N
O
P
R
S

E

Efecto Aureola (Halo Effect)

Se refiere al hecho de que la evaluación de una persona, suele influenciar la percepción de otros atributos que no están directamente relacionados de esa misma persona. Por ejemplo, una persona que es amigable, puede ser considerada como físicamente atractiva, mientras que una persona fría y seca, suele ser considerada como físicamente menos atractiva.

Efecto Aureola de Salud (Health Halo Effect)

Esta variante del efecto aureola establece que los consumidores tienden a elegir bebidas, guarniciones y postres de un mayor contenido calórico cuando toman la decisión en cadenas de restaurantes que se consideran 'saludables' que cuando la decisión se toma en cadenas de comida 'normal'.

Efecto de Compensación

Este efecto ocurre cuando las personas se auto-permiten realizar algo malo o inmoral, justo después de hacer algo bueno, a manera de compensación.

Efecto de Dotación (Endowment Effect)

Este efecto ocurre cuando sobrevaloramos un bien que poseemos independientemente de su valor en el mercado y sólo por el hecho de poseerlo. Este efecto se vuelve evidente, cuando las personas son reacias a separarse de un bien a pesar de recibir su equivalente en dinero a cambio, o cuando existen fuertes diferencias entre las sumas que las personas están dispuestas a pagar por un bien y las sumas que los poseedores de ese bien están dispuestos a aceptar.

Elección Inter-temporal

Este concepto establece que las personas asignan un valor distinto a un pago, si éste se realiza en el futuro lejano o en el futuro cercano. Generalmente, las personas tienden a estar sesgadas en favor del presente y a quitarle valor a los pagos a futuro.

Efecto de Replanteo (Framing)

Este efecto establece que las decisiones de las personas pueden plantearse de una forma que resalte los aspectos negativos o positivos de una misma decisión, cambiando de esta forma la atracción hacia dicha decisión.

Efecto IKEA

Este efecto establece que mientras más evidente sea el trabajo y esfuerzo que una persona invierte en un producto, mayor aún será la valuación que ésta tenga de él.

Efecto Manada (Herding)

Este efecto sucede cuando las personas hacen lo que los demás están haciendo en vez de guiarse por su propio juicio y tomar decisiones de forma independiente en base a la información que hay disponible.

Efecto Señuelo

La mayoría de las veces que las personas eligen algo, su decisión suele ser tomada en base a las opciones que hay disponibles y no en base a un abanico absoluto de preferencias. Esto quiere decir que eligen no lo que más les conviene, sino lo que más les conviene de lo que hay disponible.

A C D E F H N O P R S

Efecto de Impresión (Priming)

Este efecto consiste en poner a las personas en una situación o acción que los expone a un cierto estímulo. Este estímulo, que puede ser desde imágenes hasta palabras o sonidos, tiene el objetivo de modificar el comportamiento de las personas o sus acciones subsecuentes (Tulving, Schacter & Stark, 1982).

F

Falacia de los Costos Hundidos

Ocurre cuando las personas continúan llevando a cabo un comportamiento o una acción, como resultado de los recursos (tiempo, dinero y esfuerzo) que se invirtieron en dicha acción o comportamiento de forma previa, a pesar de que no resulten en algún beneficio o incluso sean contraproducentes.

H

Heurístico

Comúnmente se definen a los Heurísticos como atajos cognitivos o reglas mentales que usa el cerebro para simplificar los procesos de toma de decisiones. Los Heurísticos son herramientas extremadamente útiles, sin embargo abren la puerta para el surgimiento de los Sesgos Cognitivos.

Heurístico de Afección

La forma en que tomamos decisiones basándonos en los sentimientos que experimentamos de un estímulo. Las evaluaciones basadas en el afecto suelen ser rápidas, automáticas y la mayoría de las veces parten de un pensamiento que se activa antes de cualquier juicio reflexivo en la mente. Los juicios basados en afección son más drásticos cuando las personas no tienen tiempo o los recursos cognitivos para detenerse a reflexionar, y basan su juicio en las emociones que experimentan en el momento.

A
C
D
E
F
H
N
O
P
R
S

Heurístico de Anclaje

La exposición a un cierto número o valor, fabrica un punto de referencia que influencia la toma de decisiones y la fabricación de juicios relacionados al valor de un objeto. Esto ocurre cuando la percepción de precios de las personas es influenciada por la modificación de los puntos de referencia. Por ejemplo, cuando un vendedor de autos nos muestra una casa, el precio de este primer auto puede servir como un Ancla e influenciar la percepción del valor de los siguientes autos (como relativamente caros o baratos).

Heurístico de Disponibilidad

Ocurre cuando las personas fabrican juicios de las probabilidades de que suceda un cierto evento, basados en qué tan fácil resulta traer un ejemplo, recuerdo o experiencia a la mente. Por ejemplo, los inversionistas pueden llegar a juzgar la calidad de una inversión basándose en la información que ha circulado recientemente en las noticias e ignorando hechos realmente relevantes.

Heurístico de Representatividad

Ocurre principalmente cuando hay que juzgar la probabilidad de que un evento o un objeto A, pertenezca a un determinado grupo B, en base al grado en que el objeto o evento A se asemeja al grupo B.

N

Norma Social

Son normas que señalan comportamientos que son considerados 'apropiados' y que se clasifican como expectativas de comportamiento o reglas sociales dentro de un grupo de personas.

A
C
D
E
F
H
N
O
P
R
S

O

Opción Predefinida (Default)

Son decisiones preestablecidas que se activan cuando la persona encargada de tomar una decisión es incapaz o decide no tomar ninguna decisión.

P

Prueba Social (Social Proof)

Este concepto tiene que ver con la influencia que ejercen los comportamientos de otras personas sobre nuestro propio comportamiento. Ocurre en situaciones ambiguas en donde no hay certeza de qué comportamiento se debe seguir, por lo que volteamos a buscar señales de qué hacen los demás.

R

Recarga de Decisión o Recarga Cognitiva

Ocurre cuando las personas enfrentan demasiadas elecciones. Conforme el número de elecciones incrementa, también lo hace la dependencia por los 'Heurísticos' en el proceso de toma de decisiones.

Regla del Punto Máximo-Punto Final (Peak-end Rule)

Lo que nosotros consideramos como memorias de experiencias pasadas no son precisamente recuentos exactos de dichas experiencias, sino son el producto de un promedio entre el nivel máximo de placer o dolor experimentado en dicha experiencia y el placer o dolor experimentado en el final de la experiencia.

A
C
D
E
F
H
N
O
P
R
S

S

Sesgo Cognitivo

Es un error sistemático en nuestro proceso de pensamiento que se deriva del uso de los heurísticos como herramientas de decisión. Desde la perspectiva de lo que se considera la 'lógica correcta', un sesgo es una desviación del comportamiento deseable.

Sesgo de Confirmación

Ocurre cuando las personas buscan o evalúan información de tal forma en que dicha búsqueda o evaluación, arroja resultados que se ajustan a su forma de pensar, sus preferencias o sus prejuicios.

Sesgo de Diversificación

Ocurre cuando las personas enfrentan una gran cantidad de variedad de opciones a elegir simultáneamente. Como resultado, la toma de decisión puede llegar a ser frustrante, el resultado de su decisión puede ser decepcionante o simplemente terminan eligiendo lo que encuentran más familiar.

Sesgo de Optimismo

Es la tendencia a dividir y tratar de forma diferente a los posibles resultados en base a las expectativas. Las personas tienden a sobreestimar las posibilidades de que los eventos positivos sucedan, y a subestimar las probabilidades de que pasen cosas negativas.

Sesgo de Exceso de Confianza (Overconfidence)

Sucede cuando las personas tienen una excesiva confianza en sus propias habilidades, para realizar una cierta acción de una mejor manera de la que realmente pueden.

Sesgo del Presente

Es la tendencia que tienen las personas a otorgar un mayor peso a todos los pagos y situaciones que ocurren en el presente, en relación a esa misma situación o pago en el futuro .

Sesgo del Status-Quo

Sucede cuando las personas prefieren que las cosas se mantengan estables a través de no realizar ningún tipo de acción o cambio en su comportamiento o incluso a través del apego a decisiones tomadas con antelación.

Lista de pláticas TED sobre Economía del Comportamiento

Curada por

NUDØ

A continuación te compartimos algunas de las mejores y más recientes platicas TED que tocan temas de Economía del Comportamiento. Hay más de 10 horas de conocimiento, entregado por algunas de las personalidades más destacadas en el mundo, tocando algunos de los temas más controversiales de nuestra era.

Las primeras 5 pláticas son introductorias y te recomendamos utilizarlas para compartir con tus amigos y colaboradores que aún no están familiarizados con el tema. Aprovecha esta lista, y esperamos que las palabras de alguno de los exponentes te inspire a iniciar tu camino dentro del mundo del Cambio de Comportamiento.

Iniciamos con lo que, nosotros en NUDØ, consideramos como una de las charlas de Economía del Comportamiento más divertidas de la historia. Rory Sutherland, quien escribe en esta guía, discute temas filosóficos, psicológicos y culturales y aborda, de forma muy divertida, cómo la perspectiva y la forma en que se plantean las situaciones que enfrentamos, afecta nuestras decisiones finales.

Rory Sutherland: Perspective is everything

2011

ir a video

Dan Ariely: Are we in control of our own decisions?

2008

ir a video

Daniel Kahneman: The riddle of experience vs. memory

2010

ir a video

Dan Gilbert: Why we make bad decisions

2005

ir a video

Sendhil Mullainathan: Solving social problems with a nudge

2009

ir a video

Paul Piff: Does money make you mean?

2013

ir a video

Paul Bloom: Can prejudice ever be a good thing?

2014

ir a video

Shlomo Benartzi: Saving for tomorrow, tomorrow

2011

ir a video

Colin Camerer: When you're making a deal, what's going on in your brain?

2013

ir a video

Dan Ariely: How equal do we want the world to be? You'd be surprised

2015

ir a video

Dan Ariely: What makes us feel good about our work?

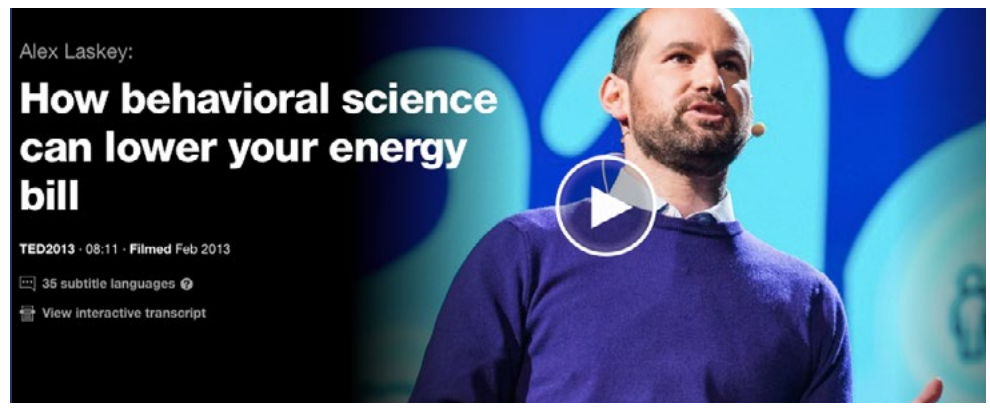
2012

ir a video

Alex Laskey: How behavioral science can lower your energy bill

2013

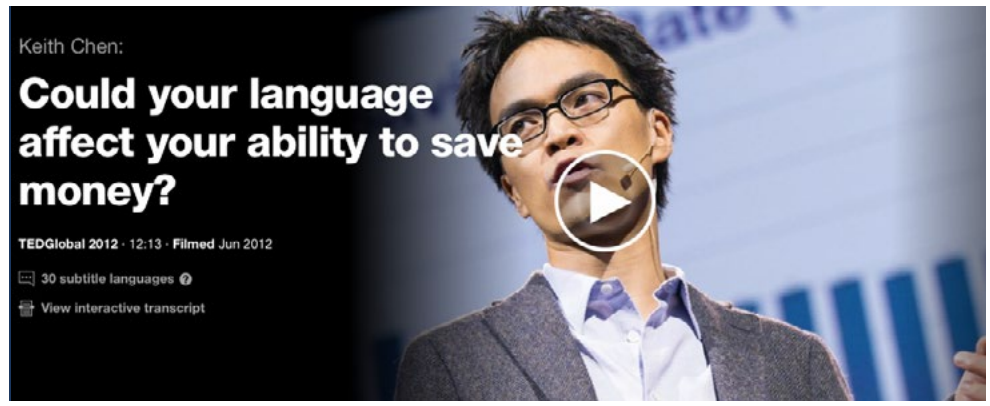
ir a video



Keith Chen: Could your language affect your ability to save money?

2012

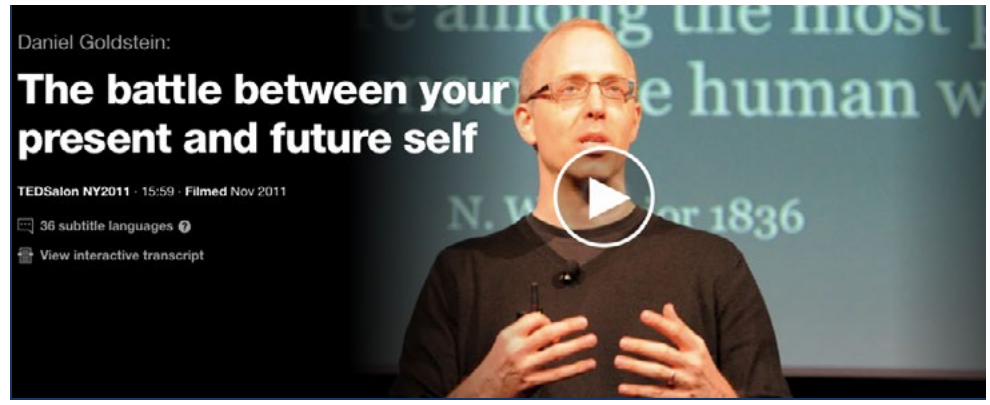
ir a video



Daniel Goldstein: The battle between your present and future self

2011

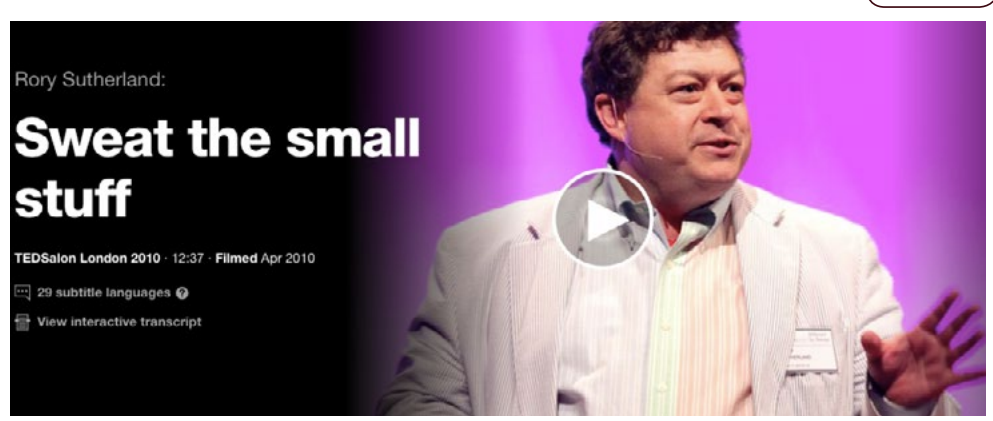
ir a video



Rory Sutherland: Sweat the small stuff

2010

ir a video



David Cameron: The next age of government

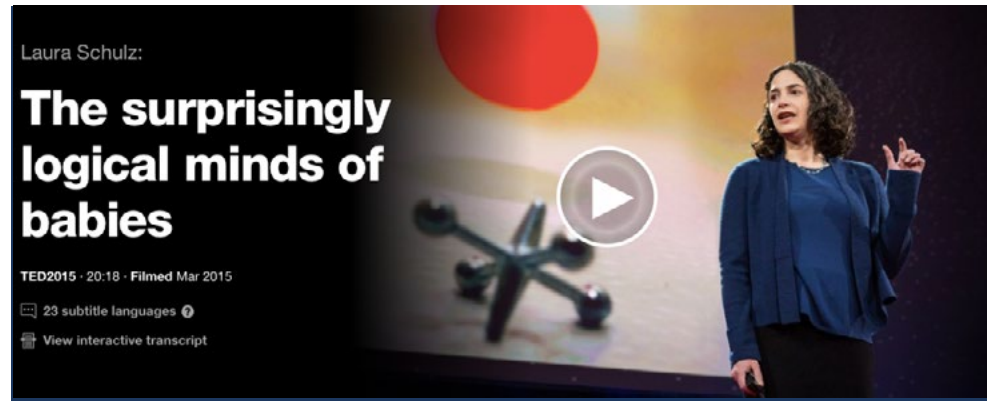
2010

ir a video

Laura Schulz: The surprisingly logical minds of babies

2015

ir a video



Read Montague: What we're learning from 5,000 brains

2012

ir a video

Rory Sutherland: Life lessons from an ad man

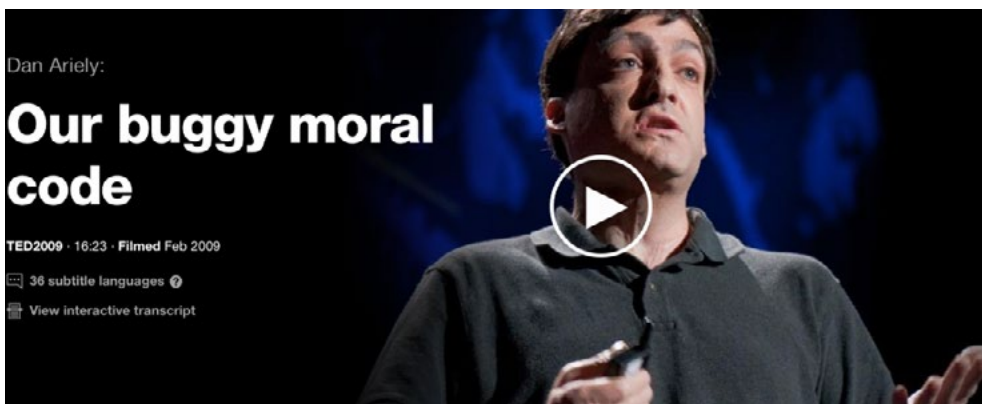
2009

ir a video

Dan Ariely: Our buggy moral code

2009

ir a video



Kathryn Schulz: Don't regret regret

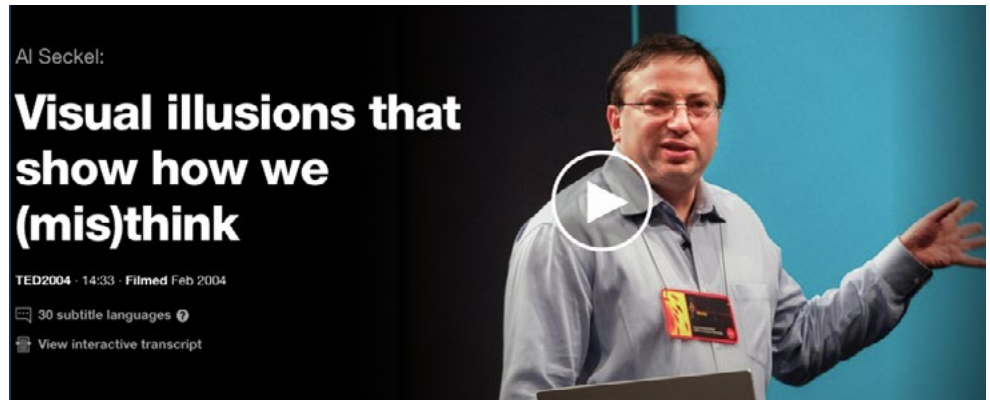
2011

ir a video

Al Seckel: Visual illusions that show how we (mis)think

2004

ir a video



Richard Wilkinson: How economic inequality harms societies

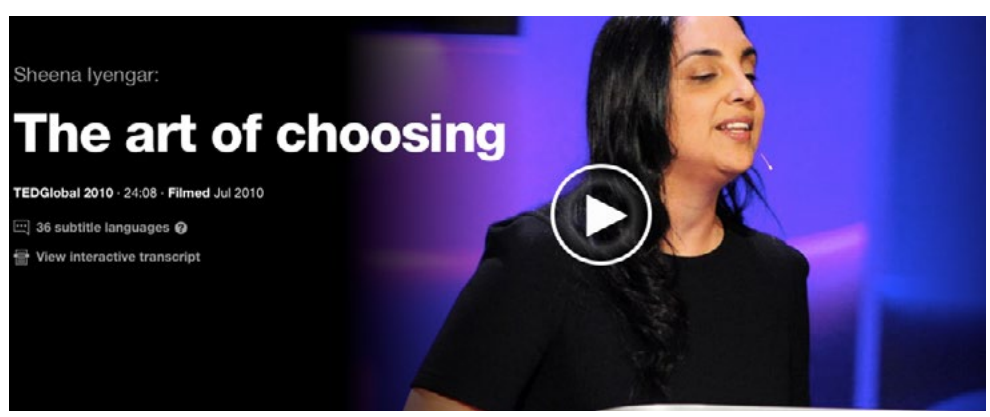
2011

ir a video

Sheena Iyengar: The art of choosing

2010

ir a video



Barry Schwartz: The paradox of choice

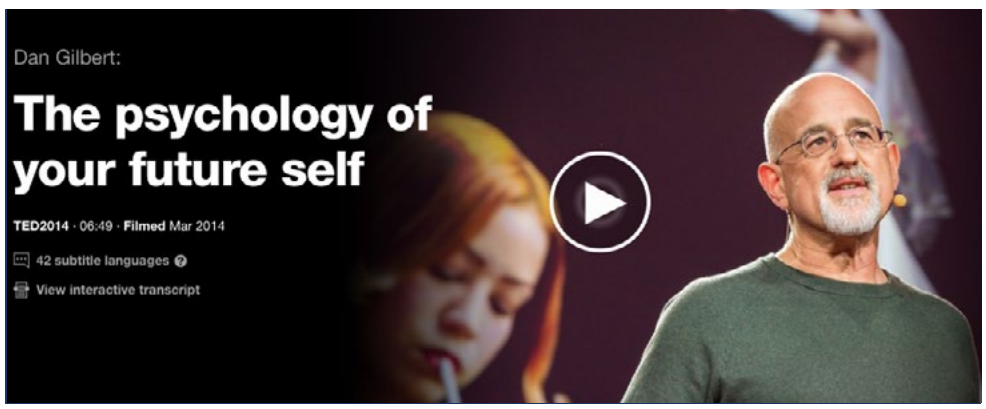
2005

ir a video

Dan Gilbert: The psychology of your future self

2014

ir a video



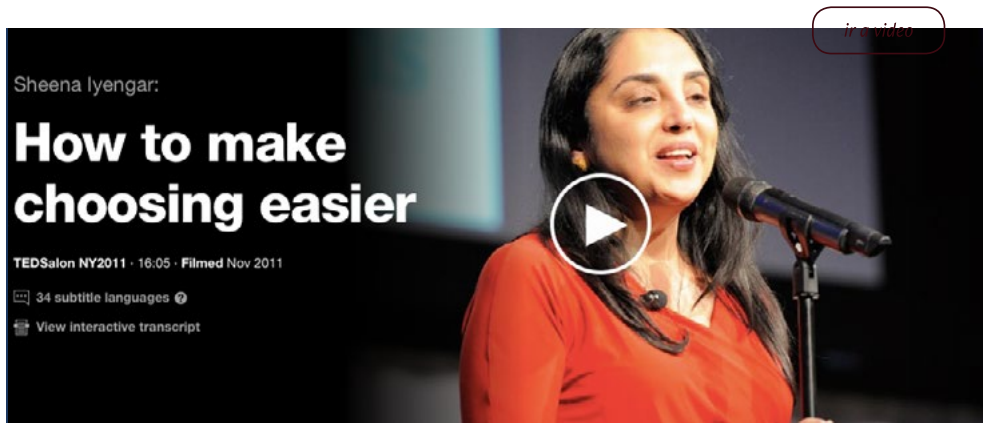
Dan Gilbert: The surprising science of happiness

2004

ir a video

Sheena Iyengar: How to make choosing easier

2005



TEDx y otros

Applying behavioral economics to real-world challenges: Kelly Peters at TEDxUtrecht

Phishing for phools: Robert Shiller at TEDxYale

Bringing game to IOT: DESIGNING for behavioral change: Tim Laning atTEDxFryslân

Design to nudge and change behaviour: Sille Krukow at TEDxCopenhagen

The secret to self control: Jonathan Bricker at TEDxRainier

Can emotions influence our economic decision making?: Ágnes Virlics at TEDxTârguMureș

Living Under Scarcity: Eldar Shafir at TEDxMidAtlantic

Changing behaviour by design: Edward Gardiner at TEDxUniversityofStAndrews

Forget big change, start with a tiny habit: BJ Fogg at TEDxFremont

Lista de libros sobre Economía del Comportamiento

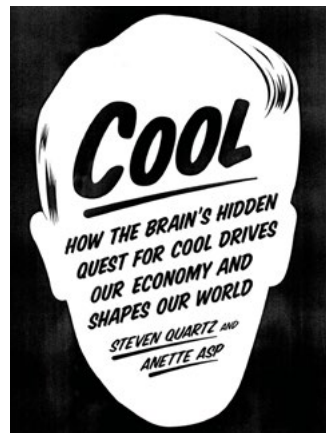
Curada por

NUDØ

Los libros son una de las mejores fuentes de conocimiento, especialmente cuando hablamos de la Economía del Comportamiento. La falta de programas académicos en Latinoamérica y la relativa novedad del tema, hacen que los libros sean, hasta hoy, la mejor forma de descubrir y expandir nuestro conocimiento, sobre las Ciencias del Comportamiento. A continuación te compartimos la lista de libros que NUDØ guarda en su biblioteca, y que te recomendamos leer.

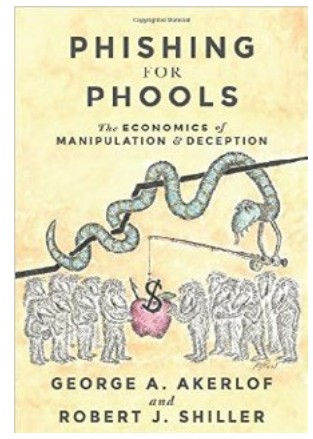
Cool: How the Brain's Hidden Quest for Cool Drives Our Economy and Shapes Our World

Steven Quartz & Anette Asp (2016)



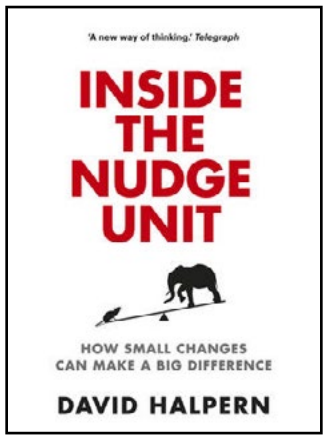
Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception

George A. Akerlof & Robert J. Shiller (2015)



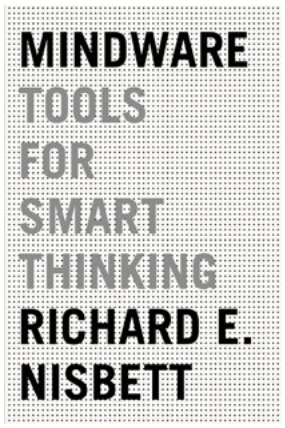
Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference

David Halpern (2015)



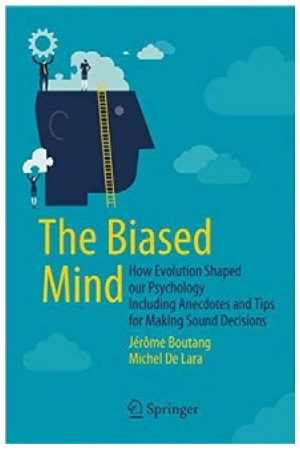
Mindware: Tools for Smart Thinking

Richard Nisbett (2015)



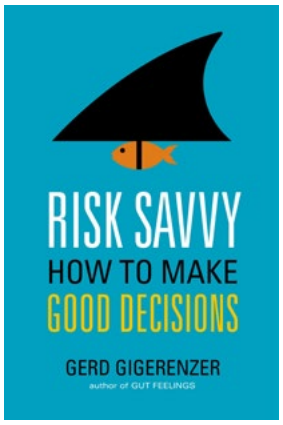
The Biased Mind: How Evolution Shaped our Psychology Including Anecdotes and Tips for Making Sound Decisions

Jerome Boutang & Michel De Lara (2015)



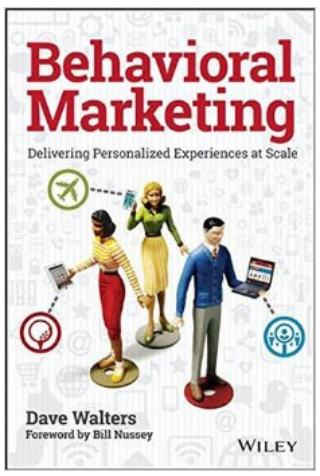
Risk Savvy: How to Make Good Decisions

Gerd Gigerenzer (2015)



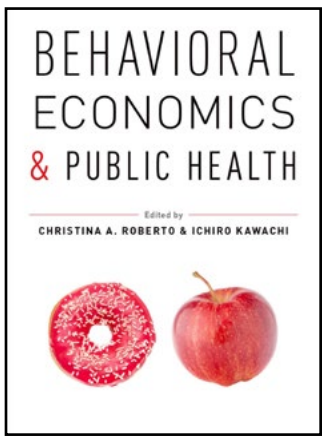
Behavioral Marketing: Delivering Personalized Experiences at Scale

Dave Walters (2015)



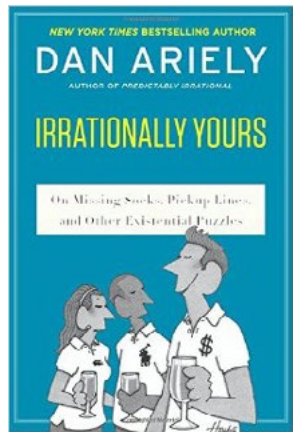
Behavioral Economics and Public Health

Christina Roberto & Ichiro Kawachi (2015)



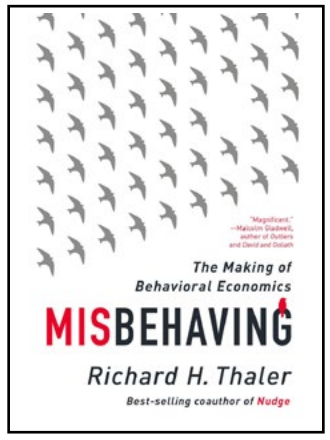
Irrationally Yours: On Missing Socks, Pickup Lines, and Other Existential Puzzles

Dan Ariely (2015)



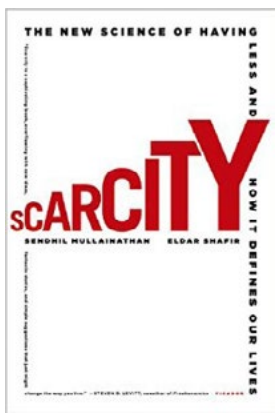
Misbehaving: The Making of Behavioral Economics

Richard Thaler (2015)



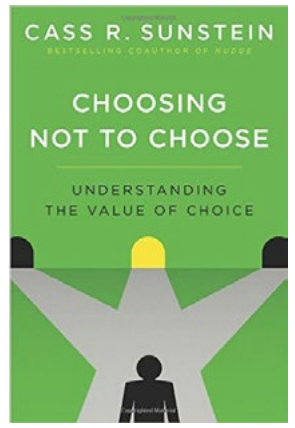
Scarcity: The New Science of Having Less and How It Defines Our Lives

Sendhil Mullainathan & Eldar Shafir (2014)



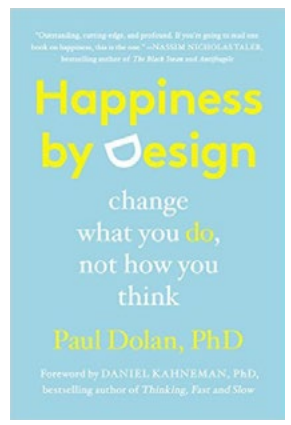
Choosing Not to Choose: Understanding the Value of Choice

Cass R. Sunstein (2015)



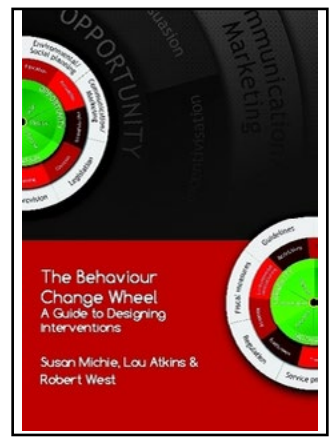
Happiness by Design: Change What You Do, Not How You Think

Paul Dolan (2014)



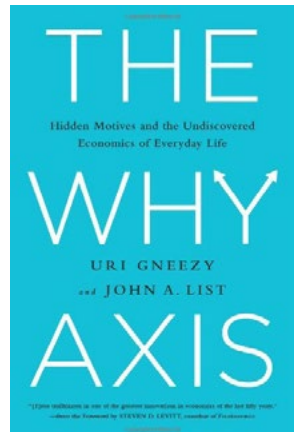
The Behavior Change Wheel: A Guide To Designing Interventions

Susan Michie, Lou Atkins & Robert West (2014)



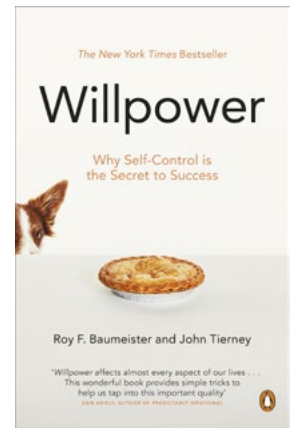
The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life

Uri Gneezy & John List (2013)



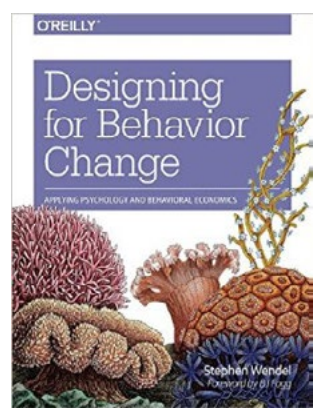
Willpower: Why Self-Control is the Secret of Success

Roy F. Baumeister & John Tierney (2011)



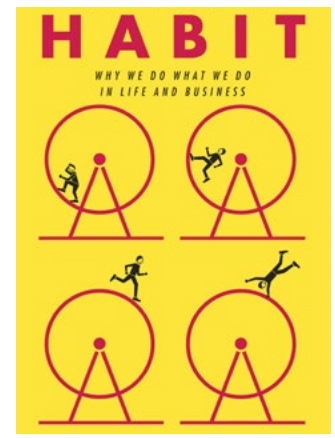
Designing for Behavior Change: Applying Psychology and Behavioral Economics

Stephen Wendel (2013)



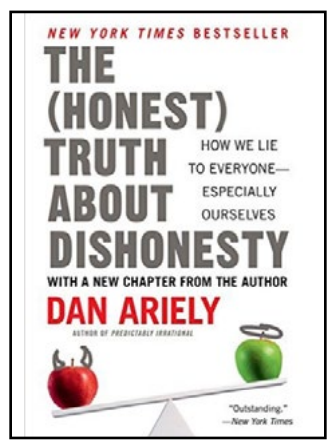
The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business

Charles Duhigg (2011)



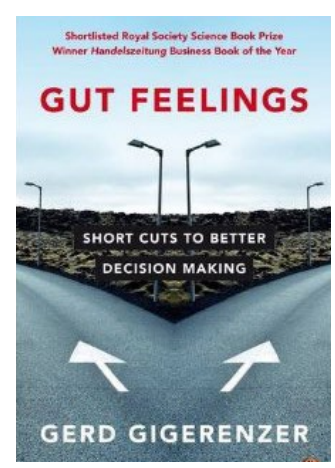
The (Honest) Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone

Dan Ariely (2012)



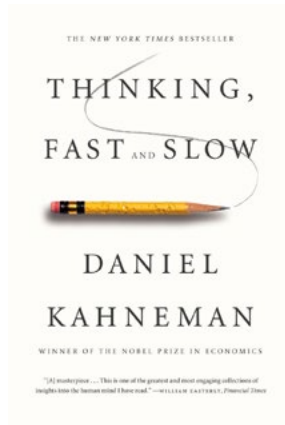
Gut Feelings: Short Cuts to Better Decision Making

Gerd Gigerenzer (2008)



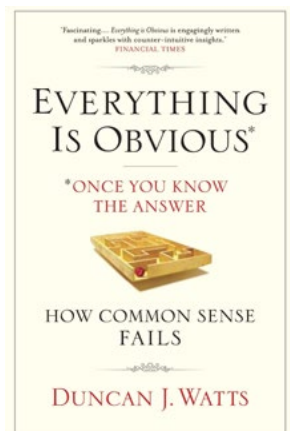
Thinking, Fast and Slow

Daniel Kahneman (2011)



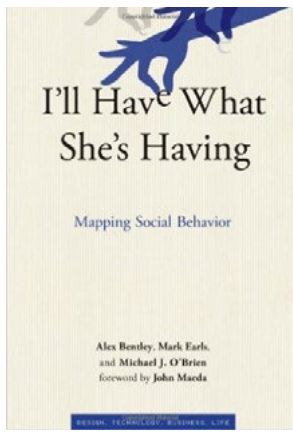
Everything is Obvious: Once You Know the Answer

Duncan J. Watts (2011)



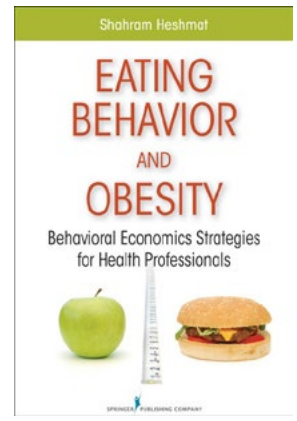
I'll Have What She's Having: Mapping Social Behaviour

Alex Bentley, Mark Earls and Michael J. O'Brien (2011)



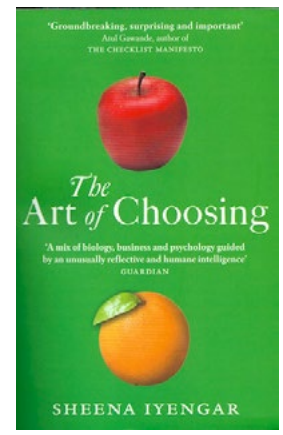
Eating Behavior and Obesity: Behavioral Economics Strategies for Health Professionals

Shahram Heshmat (2011)



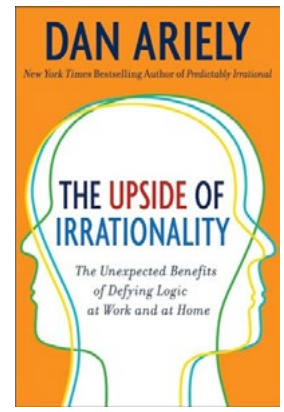
The Art of Choosing

Sheena Iyengar (2010)



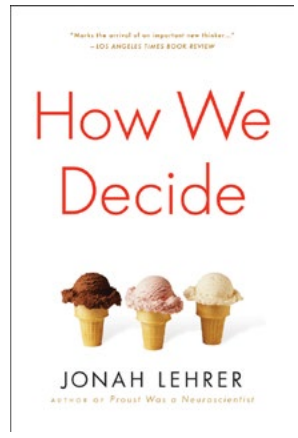
The Upside of Irrationality

Dan Ariely (2010)



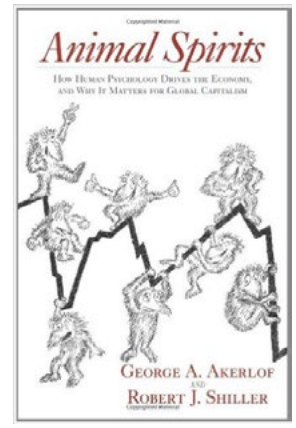
How We Decide

Jonah Lehrer (2009)



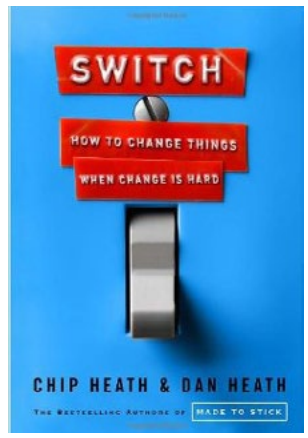
Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism

George A. Akerlof & Robert J. Shiller (2009)



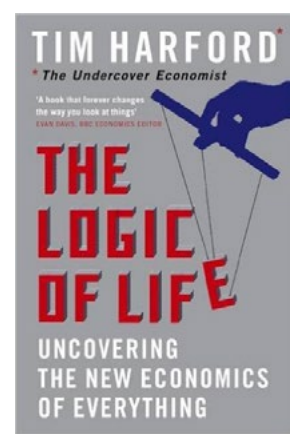
Switch: How to Change Things When Change Is Hard

Chip Heath & Dan Heath (2010)



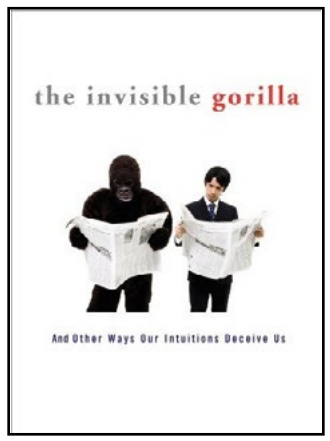
The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World

Tim Harford (2009)



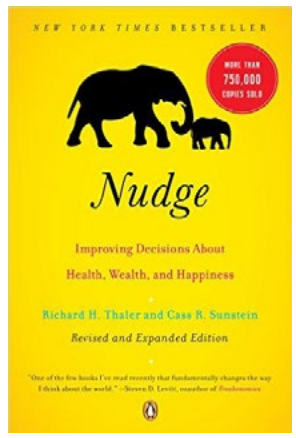
The Invisible Gorilla: How Our Intuitions Deceive Us

Christopher Chabris & Daniel Simons (2010)



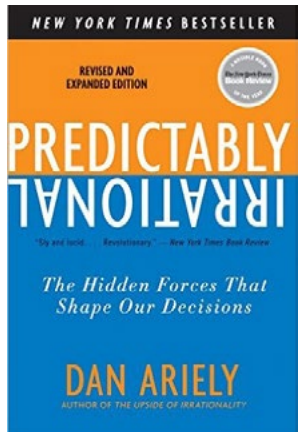
Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness

Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein (2008)



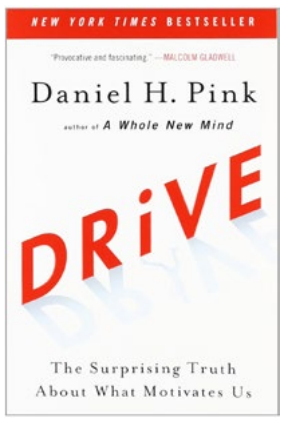
Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions

Dan Ariely (2008)



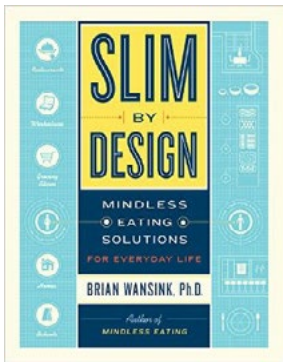
Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us

Daniel H. Pink (2008)



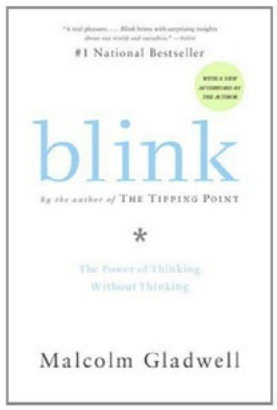
Slim By Design: Mindless Eating Solutions For Everyday Life

Brian Wansink (2006)



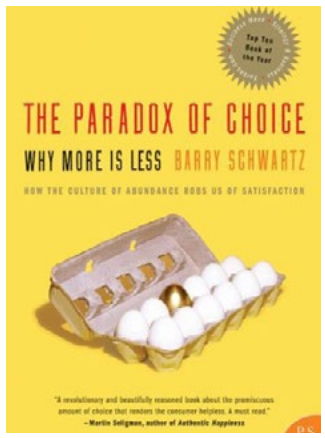
Blink: The Power of Thinking Without Thinking

Malcolm Gladwell (2005)



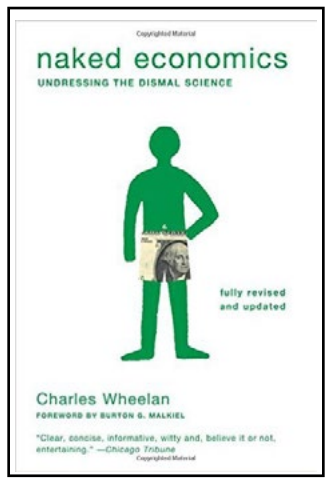
The Paradox of Choice: Why More Is Less

Barry Schwartz (2004)



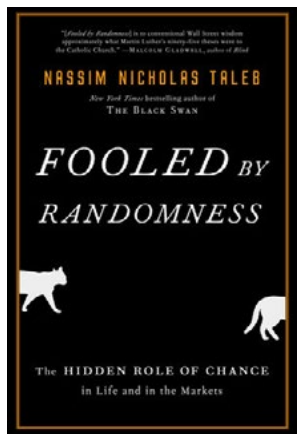
Naked Economics: Undressing the Dismal Science

Charles Wheelan (2002)



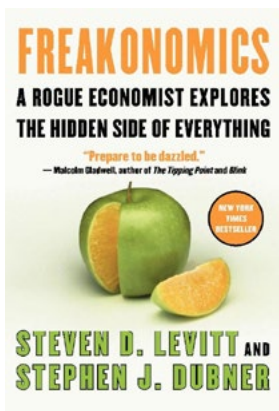
Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets

Nassim Nicholas Taleb (2001)



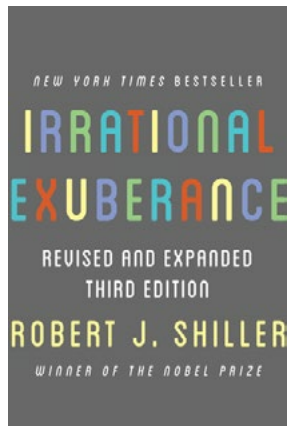
Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything

Steven D. Levitt &
Stephen J. Dubner (2001)



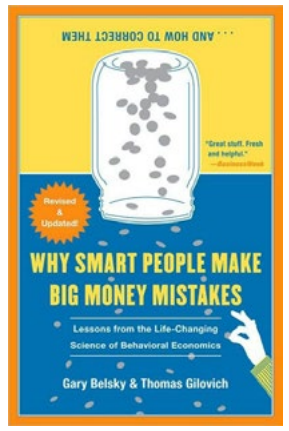
Irrational Exuberance

Robert J. Shiller (2000)



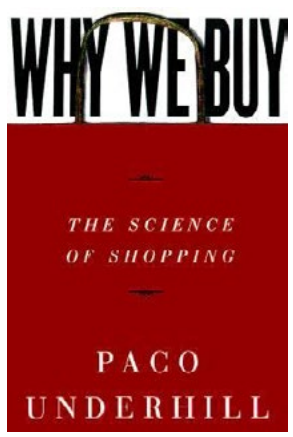
Why Smart People Make Big Money Mistakes And How To Correct Them: Lessons From The New Science Of Behavioral Economics

Gary Belsky & Thomas Gilovich (1999)



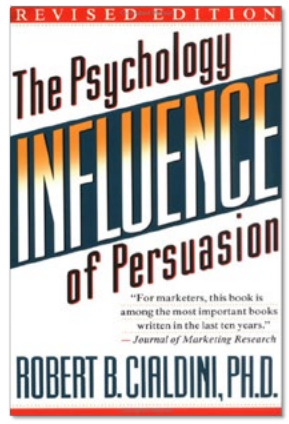
Why We Buy: The Science of Shopping

Paco Underhill (1999)



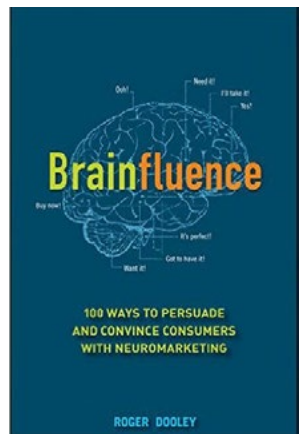
Influence: The Psychology of Persuasion

Robert B. Cialdini (1993)



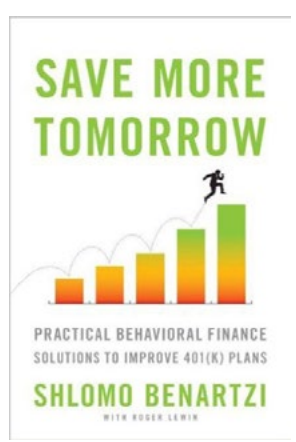
Brainfluence: 100 Ways To Persuade and Convince Consumers With Neuromarketing

Roger Dooley (2011)



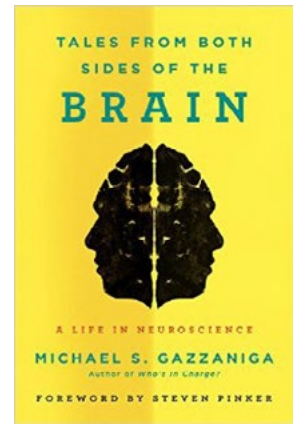
Save More Tomorrow: Practical Behavioral Finance Solutions to Improve 401(k) Plans

Shlomo Benartzi (2012)



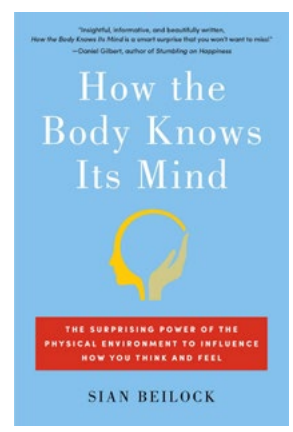
Tales from Both Sides of the Brain: A Life in Neuroscience

Michael S. Gazzaniga (2015)



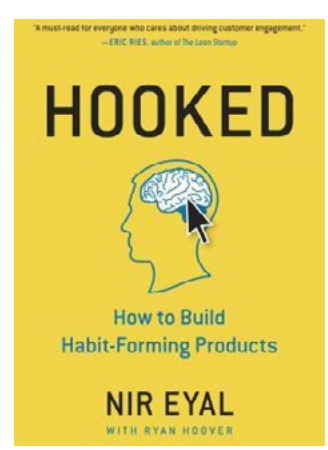
How the Body Knows Its Mind: The Surprising Power of the Physical Environment to Influence How You Think and Feel

Sian Beilock (2015)



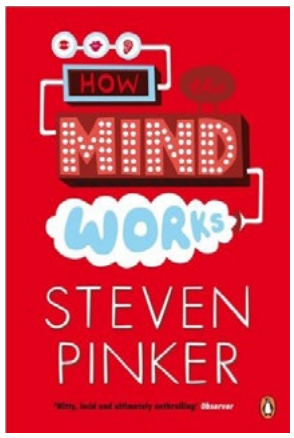
Hooked: How to Build Habit-Forming Products

Nir Eyal (2014)



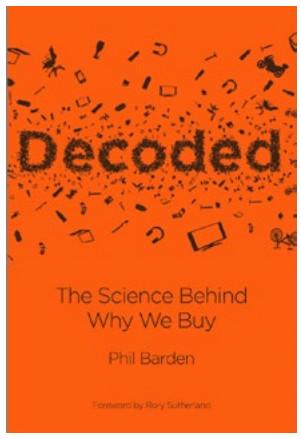
How the Mind Works

Steven Pinker (1999)



Decoded: The Science Behind Why We Buy

Phil Barden (2013)



Lista de figuras influyentes en la Economía del Comportamiento

Curada por

NUDØ

Las siguientes son algunas de las mejores cuentas en Twitter que puedes seguir si te interesa mantenerte al tanto de lo que está sucediendo en el mundo de las Ciencias del Comportamiento y las acciones de algunas de sus figuras más influyentes en el mundo. (Puedes subscribirte a la lista completa que curamos aquí).

Behave Stockholm

- Behavestockholm

Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento

- ecomportamiento

Behavioral Economics in Action at Rotman

- UofT_BEAR

Mints & Brains

- mintsandbrains

The Misbehaving Blog

- MisbehavingBlog

Centre for Decision Research and Experimental Economics (CEDEX)
UoNCeDEx

The Behavioral Science Lab
BSLinsights

Behavioural Economics 101
BE101x

Antonio Alonso Arechar
AaArechar

Behavioral Design
BehavioralDesig

Nina Mažar
NinaMazar

NUDØ
NudoBE

Economia Comportamental
EconComport

Paul Dolan
profpauldolan

Behavioral Exchange Conference
BXconference

The Behavioural Insights Team
B_I_Tweets

Irrational Labs
IrrationalLabs

BEworks Inc.
BEworksInc

Behavioral Science and Policy Association
BeSciPol

Behavioural Design Lab
behdeslab

Cass Sunstein
CassSunstein

The Center for Advanced Hindsight
advncdhindsight

Colin Camerer
CFCamerer

Stirling Behavioural Science Centre
StirlingEconPsy

Pelle G. Hansen
Peguha

Giuseppe A. Veltri
gaveltri

Sendhil Mullainathan
m_sendhil

Elina Halonen
infomagpie

Ideas42
ideas42

Leigh Caldwell
leighblue

Dilip Soman
dilipsoman

Dan Goldstein
dggoldst

Richard H Thaler
R_Thaler

Rory Sutherland
rorysutherland

Rafael M Batista
RafMBatista

Dennis A V Dittrich
davdittrich

Dan Ariely
danariely

Brian Wansink
BrianWansink

BrainJuicer
BrainJuicer

Has llegado al **final** de la

Sección IV

Utilidades

Regresa al **índice**

Regresa al *Inicio de sección*

O continua a los créditos y agradecimientos en las siguientes páginas →

Créditos

Autores (por orden de aparición)

Alejandro Garnica

Autor del Prólogo y de 'Por qué las personas compramos lo que compramos'

ir a Prólogo

ir a capítulo

Alejandro Garnica es Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado. También es Presidente de la Americas Research Industry Alliance, en donde ha impulsado la innovación en la industria de Investigación de Mercados desde 2010. Cuenta con más de 30 años de experiencia en Investigación de mercados, trabajando como consultor independiente y como miembros de múltiples agencias de Investigación. Tiene estudios en Investigación y Comunicación por la Universidad Iberoamericana Ciudad de México y un Master en Comunicación y Marketing por la Universidad Oberta de Catalunya.

Emiliano Díaz

Autor de 'El estado actual de la Economía del Comportamiento en México'

ir a capítulo

Emiliano es co-fundador del primer laboratorio de Economía del Comportamiento en México, NUDØ, y se especializa en el diseño de productos que generen cambios positivos en el comportamiento de las personas. Tiene una maestría en Economía del Comportamiento y Economía Experimental por la Universidad de Nottingham. Actualmente es profesor en la Universidad Iberoamericana Ciudad de México en donde imparte cursos de Economía del Comportamiento y es Co-Fundador y Consejero del Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C.

George Loewenstein

Co-autor de 'Dos perspectivas de la Economía del Comportamiento'

ir a capítulo

Profesor Herbert A. Simon de Economía y Psicología por la Universidad de Carnegie Mellon. Tiene un PhD por la Universidad de Yale, y una larga carrera con estancias académicas y administrativas en universidades y centros de investigación de las Ciencias del Comportamiento. Loewenstein es considerado uno de los fundadores de la Economía del Comportamiento y la Neuroeconomía. Es uno de los primeros embajadores del paternalismo libertario y ha publicado más de 150 artículos en journals de economía, psicología, leyes, medicina y otros campos relacionados. Ha escrito o editado 6 libros que abarcan desde elección intertemporal, hasta las emociones.

Rory Sutherland

Co-autor de 'Dos perspectivas de la Economía del Comportamiento'

ir a capítulo

Rory es una de las figuras más influyentes en el mundo de la publicidad y el marketing. Tiene estudios por la Universidad de Cambridge. También es una de las personalidades más fascinantes y excéntricas en la industria. Es director creativo en Ogilvy y Vicepresidente de OgilvyOne, donde ha trabajado desde hace 28 años. Es doctor honorario por la universidad Brunel de Londres y TED Speaker. Está casado, tiene hijas gemelas (Hetty y Millie) y vive en la casa donde vivió Napoleón III en Brasted, Kent. Lamentablemente, vive en el ático.

Center for Global Development

Autores de 'La Naturaleza de la BEstia: Lo que no es la Economía del Comportamiento'

Center for Global Development

ir a capítulo

El Center for Global Development (Centro para el Desarrollo Global) es una organización de investigación independiente, sin fines de lucro, que está dedicada a reducir la pobreza y la desigualdad global y en lograr mitigar los efectos de la globalización para los pobres.

Carlo del Valle

Autor de 'Conocer mejor al consumidor: adiós intuición, hola Economía del Comportamiento'

ir a capítulo

Carlo tiene estudios de publicidad por el CECC y una maestría en sociología y demografía por la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona. Es co-fundador del laboratorio de diseño de comportamiento NUDØ, en donde se especializa en re-diseñar el comportamiento de las personas a través del diseño e implementación de Nudges. También es co-fundador del Instituto Mexicano de Economía del Comportamiento A.C.

Advocacy

Autores de 'Anlene: cómo el ciclo de formación de hábitos y los empujones de comportamiento elevan la penetración de marca y la frecuencia de compra'

ir a capítulo

Advocacy busca desatar el cambio de comportamiento a través de un sistema de implementación estructurado y escalable. Advocacy busca aplicar principios de la Economía del Comportamiento para mejorar el involucramiento de los usuarios. Advocacy es una de las agencias de marketing con más reconocimiento a nivel mundial, y cuenta con oficinas en China, India, Malasia y Singapur, con capacidad de interactuar globalmente.

Brainjuicer

Autores de 'Transformando el comportamiento humano en una ventaja de negocio'

ir a capítulo

BrainJuicer es una consultoría de marketing y branding, que utiliza herramientas de las Ciencias Sociales y del Comportamiento. El objetivo principal de BrainJuicer es el de transformar al entendimiento humano en oportunidades de negocio. Fundada en 1999 por John Kearon, BrainJuicer ha crecido para convertirse en una de las agencias más con más influencia y reconocimiento del mundo. BrainJuicer está basado en Londres, con oficinas en Estados Unidos, Brasil, China, Singapur, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Suiza, India y Australia.

Decision Technology

Autores de 'El poder de los rankings: insights de comportamiento y la estrategia de precios'

ir a capítulo

Con sus raíces en la academia y con nexos a distintas instituciones de investigación, Decision Technology se especializa en ayudar a los negocios y quienes diseñan políticas públicas a entender y manejar la toma de decisiones de sus clientes, a través de la aplicación de hallazgos de las Ciencias del Comportamiento y la Psicología.
Ha trabajado con algunas de las organizaciones más grandes del mundo, tanto en el sector público, como en el sector privado, y busca ser la conexión entre el mundo de los negocios y el mundo académico.

Decode Marketing

Autores de 'Las Marcas como Marcos'

ir a capítulo

Decode es una consultoría de marketing que integra hallazgos de las Ciencias del Comportamiento, la psicología social, la neurociencia y la Economía del Comportamiento, para incrementar la efectividad de los esfuerzos de marketing. Para ellos es vital entender las motivaciones intrínsecas de las personas, para poder incrementar el poder analítico de sus intervenciones y poder afectar el comportamiento de los consumidores. Decode se mantiene al tanto de los últimos avances de las Ciencias del Comportamiento, a través de colaboraciones con universidades como California Institute of Technology. También son autores del libro Decoded: The Science Behind Why We Buy (Wiley 2012).

The Irrational Agency

Autores de 'Introducción al Comportamiento del Consumidor' y curadores de las listas de las Pláticas TED y libros sobre economía del comportamiento

ir a capítulo

Fundada por Elina Halonen (PhD en marketing y psicología) y Leigh Caldwell (Autor del libro "La Psicología del Precio"), buscan proveer consultoría de impacto y herramientas para la investigación de mercados a través de la implementación de investigación y principios de la Economía del Comportamiento. En Irracional Agency creen firmemente que entregar intervenciones que se traduzcan en felicidad para los consumidores genera, a su vez, utilidades para sus clientes.

Ogilvy Change

Autores de 'Más allá de lo académico: cómo la psicología ha sido adoptada en la publicidad y la comunicación"

ir a capítulo

#Ogilvychange es el brazo de aplicación de las Ciencias del Comportamiento de Ogilvy Group. Fundado por el Vicepresidente de Ogilvy & Mather UK, Rory Sutherland, #Ogivychange busca aplicar los más recientes hallazgos de la Psicología Cognitiva y la Economía del Comportamiento a los esfuerzos de comunicación de Ogilvy. Conformado por un grupo de arquitectos de decisión y especialistas en las Ciencias del Comportamiento, buscan proveer a sus clientes del mejor análisis y prácticas para modificar de manera positiva el comportamiento de las personas.

Ncite

Autores de 'El cerebro y los juegos: modificando el comportamiento humanoa través de los juegos'

ir a capítulo

Ncite es una empresa dedicada a transformar la educación y el comportamiento de las personas a través del uso de juegos, aplicaciones y otras experiencias interactivas. En Ncite desarrollan juegos que tienen la capacidad de estimular el cerebro humano para fabricar situaciones de aprendizaje significativo. Su enfoque por los datos les permite transformar la teoría a la práctica de manera exitosa.

Behavioral Science Lab

Autores de 'La ciencia detrás de la elección de tienda: Behavioral Science Lab descifra el proceso de compra de las consumidoras'

ir a capítulo

En Behavioral Science Lab son especialistas en metodologías de investigación de mercados avanzadas, que proveen un entendimiento claro sobre la forma y las motivaciones que tienen las personas al momento de tomar decisiones. Su motivación está en descifrar las motivaciones de los consumidores en su vida diaria, y proveer así a sus clientes de un mayor entendimiento de sus consumidores.

Mints & Brains

Autores de 'Tomando decisiones en el punto de venta'

ir a capítulo

Mints & Brains (de INMERCO) nace para aportarle un toque fresco y estimulante a la investigación de mercados. ¿Su objetivo? Ayudarte a entender todo aquello que influye en tu proceso de decisión de compra. Se acercan al consumidor con nuevas herramientas y una forma diferente de pensar para comprender las diferentes formas que tiene el cerebro de evaluar las alternativas.

Ipsos Marketing

Autores de 'Los seis principios de las Ciencias del Comportamiento que construyen o destruyen la innovación en Tecnología, Productos, Servicios y otros bienes'

ir a capítulo

Ipsos es una empresa de investigación de mercados fundada en Francia en 1975. Es un grupo internacional de investigación con fuerte presencia en los principales mercados del mundo. En Ipsos son apasionadamente curiosos sobre las personas, las marcas, los mercados y la sociedad. Inspiran a sus clientes a tomar mejores decisiones para poder navegar de forma mas fácil el mundo.

Nikki Pfarr

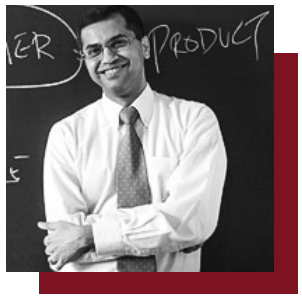
Autora de 'Diseñando para incentivar'

ir a capítulo

Nikki Pfarr es diseñadora/científica del comportamiento. Cuenta con una maestría del Instituto de Diseño de Illinois y experiencia trabajando en Google, MIT Media Lab y Artefact.
Apasionada por las Ciencias del Comportamiento, ha logrado publicar una serie de artículos que exploran, desde la perspectiva académica, la forma en que los procesos de diseño se pueden beneficiar del uso de principios de comportamiento. Trabaja para Artefact Group, en donde se encarga de liderar la investigación y aplicación de principios de la Economía del Comportamiento y la Psicología Cognitiva a diseñar mejores procesos de diseño y productos que generen cambios positivos en el comportamiento de las personas.

Dilip Soman

Co-autor de 'Puntos de decisión: emerge una teoría'

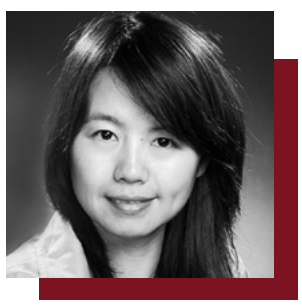


ir a capítulo

Dilip Soman tiene estudios por la universidad de Bombay y el Indian Institute of Management. Cuenta con un PhD de la Universidad de Chicago, y es miembro de la Rotman School of Management de la Universidad de Toronto

Jing Xu

Co-autor de 'Puntos de decisión: emerge una teoría'



ir a capítulo

Jing Xu es profesora de Mercadotecnia en la Escuela Guanghua de la Universidad de Pekin.

Amar Cheema

Co-autor de 'Puntos de decisión: emerge una teoría'

Amar Cheema s profesor del departamento de Mercadotecnia en la Universidad de Virginia.

ir a capítulo

NUDØ

Autores de 'Introducción al Comportamiento del Consumidor' y curadores de las listas de las Pláticas TED, libros y figuras influyentes de la Economía del Comportamiento

NUDØ

Ir a pláticas TED

Ir a libros

Ir a figuras influyentes

NUDØ es el primer laboratorio de Diseño de Comportamiento en México. Fundado por Economistas del Comportamiento y Sociólogos, NUDØ busca integrar principios y hallazgos de las Ciencias del Comportamiento para diseñar mejores productos, servicios y policial públicas. Integrando metodologías de estrategia y Economía del Comportamiento, buscamos generar soluciones que modifiquen de manera positiva el comportamiento de las personas.

Su enfoque permite entregar cambios sostenidos a largo plazo.

Contribuyentes

AMAI

La AMAI es la única asociación profesional en Latinoamérica enfocada al sector de inteligencia aplicada a negocios y asuntos sociales. Fundada en 1992, la AMAI surgió originalmente para ser el centro institucional de la comunidad mexicana de investigación de mercados, opinión y comunicación; ahora engloba a toda la industria de generación y transformación de datos para la toma de decisiones. Está dedicada a propiciar y promover la profesionalización de la industria que representa, mejorar su calidad y fomentar que se reconozca su compromiso con el desarrollo de México.

IMCO

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) es un centro de investigación aplicada basada en evidencia. Su misión institucional es ser consultores de la sociedad mexicana en materia de políticas públicas. Son una institución independiente, apartidista y sin fines de lucro, dedicada a elaborar propuestas viables para mejorar la capacidad de México para atraer y retener talento e inversiones.

El IMCO se fundó en 2004 y desde entonces su trabajo se ha enfocado en generar análisis y propuestas de política pública con el fin de promover un debate informado en torno al desarrollo del país.

Editores

Emiliano Díaz
Carlo del Valle

Corrección de estilo

Edgar Chaim

Diseño editorial y de portadas

Pilar Gómez
www.pilargomezruiz.com

Colaboradores

Ferran Martí
Ana Brandt
Mariana Gaytan
Pedro Magaña
Nikki Pfarr
Alejandro Garnica
Edgar Chaim
Pilar Gómez Ruiz
Elina Halonen
Asia Gupta
Quique Belenguer
George Loewenstein
Phil Barden
Dillp Soman
Sendhil Mullainathan
Rory Sutherland
Christian Goy

Con el soporte de

Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercados (AMAI)
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)
NUDØ Comportamiento

Y los 87 fondeadores del proyecto en fondeadora.mx

Agradecimientos

Un singular agradecimiento para la **Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI),** el **Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)** y **NUDØ** que desde el principio han creído en el potencial de la Economía del Comportamiento para cambiar y mejorar México, y han sido parte fundamental para impulsar y desarrollar este documento.

Agradecemos a **BBVA Bancomer Innovation Center** por ver el potencial de este proyecto y brindarnos su apoyo para llevarlo a cabo.

BBVA Bancomer
INNOVATION CENTER

Este proyecto es el resultado de los esfuerzos de **una amplia red de voluntarios comprometidos** con revelar a los lectores mexicanos y latinoamericanos la importancia y utilidad de la economía del comportamiento, además de empoderarlos con conocimiento para que cualquier persona pueda aplicar estos hallazgos en su propio contexto. Muchas gracias a los voluntarios, traductores y autores (tanto nacionales como internacionales) por estar dispuestos a trabajar en este proyecto y hacerlo realidad.

Alberto Marquez, Aleithya Morales, Alejandra Villaseñor, Alejandro Ferrando, Alejandro Garnica, Ana Brandt, Antonio A. Aréchar, Carlo del Valle, Chris Starmer, Dilip Soman, Emiliano Díaz, Éric Rocha, Ferrán Martí, George Loewenstein, Ideas42, José Miguel Torres, Juan Del Cerro, Manuel Molano, Marcela Zetina, Mariana Gaytán, Nikki Pfarr, Nina Mazar, Pedro Magaña, Pilar Gómez y World Bank Group.

Un especial agradecimiento a todas **las personas que mostraron interés genuino en este proyecto, lo apoyaron y quieren que la innovación y la economía del comportamiento sigan creciendo en México.** Gracias a ustedes este documento es una realidad.

Abraham David, Adrián García, Alberto Orozco, Alejandro Boue, Alexandra González, Alfredo Villalobos, Ana Eliza Valencia Corral, Ana Jaimes, Ana Martínez de Buen, Ana Velásquez, Andy Sommerwerk, Any Cano Balcorta, Arturo Torres Salmerón, Beatriz Prado, Big Slice Monterrey, Carmen Uribe, Carolina Fernández, Diana Díaz, Diego Iván Ruge Leiva, Edgar Chaim Camacho, Eloy Molina, Emmanuel Cailleaud, Emre Ziya Çetin, Enrique Alfaro Ogarrio, Enrique Arriola González, Enrique Martínez y Morales, Estibaliz Sienra Iracheta, Eugenia Cuevas Saldaña, Eugenio Aburto, Felipe Lara, Fernando Méndez Gil, Franco Del Valle Prado, Gabriel Inchausti, Gabriel Tarriba, Guillermina Fernández De La Mora, Héctor Guerrero, Héctor Imperial Espinoza, Isabel Orozco, Jack Fiallos, Jimena Monjarás, Joaquín Trejo Reyes, Jorge Brandt, José Fernando Serrano, José Luis Marín Ávila, José Luis Marín Soto, Julio García, Karina Alejandra Flores Martínez, Linda Miranda, Lis Islas, Magda Castillo, Majo Mt, Manuel Molano, Marco Alegría, María Bravo, María de Lourdes Villarreal González, María Ávila, María Orozco Ávila, Mariana Alberta Del Valle Prado, Mariana Gaytán Camarillo, Mariana González Cuevas, Maribel, Maricela López Rivera, Mario Del Valle Conde, Melany Barron Salazar, Miguel Ángel López, Montse López, Oscar Amador, Oscar Estrada Jr., Oscar Estrada León, Pe Dro Orozco Del Pino, Pipe Gutiérrez, Ricardo Boue, Rodrigo González, Rosalinda Del Valle, Salvador Díaz Romero, Sandra Lubezky, Sergio Villalobos, Stephanie Talamas, Mariana Arellano y Valentina Rusan.

INSTITUTO MEXICANO DE
Economía del Comportamiento

www.ecomportamiento.org

contacto@ecomportamiento.org

@ecomportamiento

índice

Ultima actualización 01-17-2018 a las 17:35

índice