
Revista

Cómo las empresas aprenden sus secretos

Por CHARLES DUHIGG FEB. 16, 2012

Andrew Pole acababa de empezar a trabajar como estadístico para Target en 2002, cuando dos colegas del departamento de marketing se acercaron a su escritorio para hacerle una pregunta extraña: "Si quisiéramos saber si una clienta está embarazada, incluso si no lo está, quieres que sepamos, ¿puedes hacer eso? "

Pole tiene una maestría en estadística y otra en economía, y ha estado obsesionado con la intersección de los datos y el comportamiento humano la mayor parte de su vida. Sus padres eran profesores en Dakota del Norte, y mientras otros niños iban a 4-H, Pole estudiaba álgebra y escribía programas de computadora. "El estereotipo de un nerd de las matemáticas es cierto", me dijo cuando hablé con él el año pasado. "Me gusta salir y evangelizar la analítica".

Como los especialistas en marketing le explicaron a Pole (y como Pole me explicó más tarde a mí, cuando todavía estábamos hablando y antes de que Target le dijera que parara), los nuevos padres son el santo grial de un minorista. La mayoría de los compradores no compran todo lo que necesitan en una sola tienda. En cambio, compran comestibles en el supermercado y juguetes en la juguetería, y visitan Target sólo cuando necesitan ciertos artículos que asocian con Target: artículos de limpieza, por ejemplo, calcetines nuevos o un suministro de papel higiénico para seis meses. Pero Target vende de todo, desde leche hasta animales de peluche, pasando por muebles de jardín y productos electrónicos, por lo que uno de los principales objetivos de la empresa es convencer a los clientes de que la única tienda que necesitan es Target. Pero es un mensaje difícil de transmitir, incluso con las campañas publicitarias más ingeniosas, porque una vez que los hábitos de compra de los consumidores están arraigados, es increíblemente difícil cambiarlos.

Sin embargo, hay algunos períodos breves en la vida de una persona en los que las viejas rutinas se desmoronan y los hábitos de compra cambian repentinamente. Uno de esos momentos (el momento, en realidad) es justo alrededor del nacimiento de un niño, cuando los padres están agotados.

y abrumados y sus patrones de compra y lealtades a la marca están en juego. Pero como los especialistas en marketing de Target le explicaron a Pole, el momento oportuno lo es todo. Como los registros de nacimiento suelen ser públicos, en el momento en que una pareja tiene un nuevo bebé, se ven casi instantáneamente bombardeados con ofertas, incentivos y anuncios de todo tipo de empresas. Lo que significa que la clave es llegar a ellos antes, antes de que otros minoristas sepan que hay un bebé en camino. Específicamente, los especialistas en marketing dijeron que querían enviar anuncios especialmente diseñados a mujeres en el segundo trimestre, que es cuando la mayoría de las mujeres embarazadas comienzan a comprar todo tipo de cosas nuevas, como vitaminas prenatales y ropa de maternidad. "¿Puedes darnos una lista?" preguntaron los especialistas en marketing.

"Sabíamos que si podíamos identificarlos en su segundo trimestre, había muchas posibilidades de que pudiéramos capturarlos durante años", me dijo Pole. "Tan pronto como consigamos que nos compren pañales, empezarán a comprar todo lo demás también. Si estás corriendo por la tienda buscando botellas y pasas jugo de naranja, agarrarás un cartón. Ah, y ahí está el nuevo DVD que quiero. Pronto nos comprarás cereales y toallas de papel y seguirás regresando".

El deseo de recopilar información sobre los clientes no es nuevo para Target ni para ningún otro gran minorista, por supuesto. Durante décadas, Target ha recopilado grandes cantidades de datos sobre cada persona que visita regularmente una de sus tiendas. Siempre que es posible, Target asigna a cada comprador un código único, conocido internamente como número de identificación del huésped, que controla todo lo que compra. "Si utiliza una tarjeta de crédito o un cupón, completa una encuesta, envía un reembolso por correo, llama a la línea de atención al cliente, abre un correo electrónico que le enviamos o visita nuestro sitio web, registraremos y vinculelo a su ID de invitado", dijo Pole. "Queremos saber todo lo que podamos".

También vinculado a su ID de invitado hay información demográfica como su edad, si está casado y tiene hijos, en qué parte de la ciudad vive, cuánto tiempo le lleva conducir hasta la tienda, su salario estimado, si se ha mudado recientemente. , qué tarjetas de crédito lleva en su billetera y qué sitios web visita.

Target puede comprar datos sobre su origen étnico, historial laboral, las revistas que lee, si alguna vez se declaró en quiebra o se divorció, el año en que compró (o perdió) su casa, dónde fue a la universidad, qué tipo de temas habla. información sobre Internet, si prefiere determinadas marcas de café, toallas de papel, cereales o puré de manzana, sus inclinaciones políticas, sus hábitos de lectura, sus donaciones caritativas y el número de coches que posee. (En un comunicado, Target se negó a identificar qué grupos demográficos

información que recopila o compra). Sin embargo, toda esa información no tiene sentido sin alguien que la analice y le dé sentido. Ahí es donde entran Andrew Pole y docenas de otros miembros del departamento de Guest Marketing Analytics de Target.

Casi todos los minoristas importantes, desde cadenas de supermercados hasta bancos de inversión y El Servicio Postal de EE.UU. tiene un departamento de "análisis predictivo" dedicado a comprender no sólo los hábitos de compra de los consumidores sino también sus hábitos personales, para poder comercializarles de manera más eficiente. "Pero Target siempre ha sido uno de los más inteligentes en esto", dice Eric Siegel, consultor y presidente de una conferencia llamada Predictive Analytics World. "Estamos viviendo una época dorada de la investigación del comportamiento. Es sorprendente cuánto podemos descubrir sobre cómo piensa la gente ahora".

La razón por la que Target puede espiar nuestros hábitos de compra es que, durante las últimas dos décadas, la ciencia de la formación de hábitos se ha convertido en un importante campo de investigación en los departamentos de neurología y psicología de cientos de importantes centros médicos y universidades, así como en centros extremadamente bien informados. laboratorios corporativos financiados. "Es como una carrera armamentista contratar estadísticos hoy en día", dijo Andreas Weigend, ex científico jefe de Amazon.com. "Los matemáticos de repente se vuelven sexys". A medida que la capacidad de analizar datos se ha vuelto cada vez más detallada, el impulso para comprender cómo los hábitos diarios influyen en nuestras decisiones se ha convertido en uno de los temas más interesantes de la investigación clínica, aunque la mayoría de nosotros apenas somos conscientes de que existen esos patrones. Un estudio de la Universidad de Duke estimó que los hábitos, más que la toma consciente de decisiones, dan forma al 45 por ciento de las decisiones que tomamos todos los días, y descubrimientos recientes han comenzado a cambiar todo, desde la forma en que pensamos acerca de la dieta hasta cómo los médicos conciben los tratamientos para la ansiedad. Depresión y adicciones.

Esta investigación también está transformando nuestra comprensión de cómo funcionan los hábitos en las organizaciones y sociedades. Un entrenador de fútbol llamado Tony Dungy impulsó a uno de los peores equipos de la NFL al Super Bowl al centrarse en cómo reaccionaban habitualmente sus jugadores a las señales en el campo. Antes de convertirse en secretario del Tesoro, Paul O'Neill reformó un conglomerado tambaleante, Alcoa, y lo convirtió en uno de los de mejor desempeño en el Dow Jones al atacar implacablemente un hábito -un enfoque específico hacia la seguridad de los trabajadores- que a su vez provocó una transformación en toda la empresa. La campaña de Obama ha contratado a un especialista en hábitos como su "jefe

científico" para descubrir cómo desencadenar nuevos patrones de votación entre diferentes distritos electorales.

Los investigadores han descubierto cómo evitar que las personas coman en exceso y se muerdan las uñas habitualmente. Pueden explicar por qué algunos de nosotros automáticamente salimos a correr todas las mañanas y somos más productivos en el trabajo, mientras que otros se quedan dormidos y posponen las cosas. Resulta que existe un cálculo para dominar nuestros impulsos subconscientes. Para empresas como Target, la representación exhaustiva de nuestros patrones conscientes e inconscientes en conjuntos de datos y algoritmos ha revolucionado lo que saben sobre nosotros y, por lo tanto, con qué precisión pueden vender.

Dentro del departamento de cerebro y ciencias cognitivas del Instituto Tecnológico de Massachusetts hay lo que, para el observador casual, parecen versiones de quirófanos en casas de muñecas. Hay salas con diminutos bisturíes, pequeños taladros y sierras en miniatura. Incluso las mesas de operaciones son pequeñas, como si estuvieran preparadas para cirujanos de 7 años. Dentro de esos quirófanos reducidos, los neurólogos cortan cráneos de ratas anestesiadas e implantan diminutos sensores que registran los cambios más pequeños en la actividad de sus cerebros.

Una neurocientífica del MIT llamada Ann Graybiel me dijo que ella y sus colegas comenzaron a explorar hábitos hace más de una década colocando a sus ratas cableadas en un laberinto en forma de T con chocolate en un extremo. El laberinto estaba estructurado de modo que cada animal se ubicaba detrás de una barrera que se abría después de un fuerte clic. La primera vez que se colocaba una rata en el laberinto, normalmente deambulaba lentamente arriba y abajo por el pasillo central después de que la barrera se deslizaba, olfateando las esquinas y arañando las paredes. Parecía oler el chocolate pero no sabía cómo encontrarlo. No había ningún patrón discernible en los meandros de la rata ni ningún indicio de que estuviera trabajando duro para encontrar la golosina.

Sin embargo, las sondas en las cabezas de las ratas contaron una historia diferente. Mientras cada animal deambulaba por el laberinto, su cerebro trabajaba frenéticamente. Cada vez que una rata olfateaba el aire o arañaba una pared, los neurosensores dentro de la cabeza del animal explotaban de actividad. A medida que los científicos repitieron el experimento, una y otra vez, las ratas finalmente dejaron de olfatear las esquinas y de hacer giros equivocados y comenzaron a recorrer el laberinto cada vez más rápido. Y dentro de sus cerebros ocurrió algo inesperado: a medida que cada rata aprendía a completar el laberinto más rápidamente, su actividad mental disminuía. A medida que el camino se volvió cada vez más automático (al convertirse en un hábito), las ratas empezaron a pensar cada vez menos.

Este proceso, en el que el cerebro convierte una secuencia de acciones en una rutina automática, se llama "fragmentación". Hay docenas, si no cientos, de fragmentos de comportamiento en los que confiamos todos los días. Algunas son simples: automáticamente pones pasta de dientes en tu cepillo de dientes antes de llevártelo a la boca. Algunas, como preparar el almuerzo de los niños, son un poco más complejas. Otros son tan complicados que es sorprendente darse cuenta de que podría haber surgido un hábito.

Saque su automóvil en reversa del camino de entrada. Cuando aprendiste a conducir por primera vez, ese acto requería una gran dosis de concentración, y por una buena razón: implica mirar por el espejo retrovisor y los espejos laterales y comprobar si hay obstáculos, poner el pie en el freno, mover la palanca de cambios a marcha atrás, quitar el pie del freno, estimando la distancia entre el garaje y la calle mientras mantiene las ruedas alineadas, calculando cómo las imágenes en los espejos se traducen en distancias reales, todo mientras aplica diferentes cantidades de presión al pedal del acelerador y al freno.

Ahora, realizas esa serie de acciones cada vez que sales a la calle sin pensar mucho. Tu cerebro ha fragmentado gran parte de él. Si se lo deja a su suerte, el cerebro intentará convertir casi cualquier comportamiento repetido en un hábito, porque los hábitos permiten a nuestra mente conservar el esfuerzo. Pero conservar la energía mental es complicado, porque si nuestro cerebro se apaga en el momento equivocado, es posible que no notemos algo importante, como un niño andando en bicicleta por la acera o un auto a toda velocidad que viene por la calle. Por eso hemos ideado un sistema inteligente para determinar cuándo dejar que un hábito se haga cargo. Es algo que sucede cada vez que comienza o termina una parte de un comportamiento, y ayuda a explicar por qué los hábitos son tan difíciles de cambiar una vez que se forman, a pesar de nuestras mejores intenciones.

Para entender esto un poco más claramente, consideremos de nuevo el caso de la búsqueda de chocolate. ratas. Lo que Graybiel y sus colegas encontraron fue que, a medida que la capacidad de navegar por el laberinto se volvió habitual, hubo dos picos en la actividad cerebral de las ratas: uno al comienzo del laberinto, cuando la rata escuchó el clic justo antes de que la barrera se deslizara. , y otra al final, cuando la rata encontró el chocolate. Esos picos muestran cuando los cerebros de las ratas estaban completamente activados, y la caída en la actividad neuronal entre los picos mostró cuando el hábito tomó el control. Detrás del tabique, la rata no estaba segura de lo que le esperaba al otro lado, hasta que escuchó el clic, que había llegado a asociar con el laberinto. Una vez que escuchó ese sonido, supo utilizar el "hábito del laberinto" y su actividad cerebral disminuyó. Luego, al final de la rutina,

cuando apareció la recompensa, el cerebro se despertó de nuevo y el chocolate le indicó a la rata que valía la pena recordar ese hábito en particular, y la vía neurológica se talló mucho más profundamente.

El proceso dentro de nuestro cerebro que crea hábitos es un ciclo de tres pasos. Primero, hay una señal, un disparador que le dice a tu cerebro que entre en modo automático y qué hábito usar. Luego está la rutina, que puede ser física, mental o emocional. Finalmente, hay una recompensa, que ayuda a tu cerebro a determinar si vale la pena recordar este bucle en particular para el futuro. Con el tiempo, este ciclo (señal, rutina, recompensa); señal, rutina, recompensa: se vuelve cada vez más automático. La señal y la recompensa se entrelazan neurológicamente hasta que surge una sensación de anhelo. Sin embargo, lo que es único en las señales y recompensas es lo sutiles que pueden ser. Estudios neurológicos como los del laboratorio de Graybiel han revelado que algunas señales duran sólo milisegundos. Y las recompensas pueden variar desde lo obvio (como el subidón de azúcar que proporciona el hábito de las rosquillas matutinas) hasta lo infinitesimal (como la sensación de alivio apenas perceptible, pero mensurable, que el cerebro experimenta después de recorrer con éxito el camino de entrada). De hecho, la mayoría de las señales y recompensas ocurren tan rápidamente y son tan leves que apenas somos conscientes de ellas. Pero nuestros sistemas neuronales los notan y los utilizan para desarrollar comportamientos automáticos.

Los hábitos no son el destino; pueden ignorarse, cambiarse o reemplazarse. Pero también es cierto que una vez que se establece el ciclo y surge un hábito, el cerebro deja de participar plenamente en la toma de decisiones. Entonces, a menos que luches deliberadamente contra un hábito, a menos que encuentres nuevas señales y recompensas, el viejo patrón se desarrollará automáticamente.

"Hemos realizado experimentos en los que entrenamos ratas para que corrieran por un laberinto hasta que se convirtió en un hábito, y luego extinguimos el hábito cambiando la ubicación de la recompensa", me dijo Graybiel. "Entonces, un día, pondremos la recompensa en el lugar anterior y pondremos la rata y, caramba, el viejo hábito resurgirá de inmediato. Los hábitos nunca desaparecen realmente".

Afortunadamente, simplemente comprender cómo funcionan los hábitos los hace más fáciles de implementar. control. Tomemos, por ejemplo, una serie de estudios realizados hace unos años en la Universidad de Columbia y la Universidad de Alberta. Los investigadores querían comprender cómo surgen los hábitos de ejercicio. En un proyecto, 256 miembros de un plan de seguro médico fueron invitados a clases en las que se destacaba la importancia del ejercicio. La mitad de los participantes recibieron una lección adicional sobre las teorías de la formación de hábitos (la

estructura del ciclo de hábitos) y se les pidió que identificaran señales y recompensas que podrían ayudarlos a desarrollar rutinas de ejercicio.

Los resultados fueron dramáticos. Durante los siguientes cuatro meses, los participantes que identificaron deliberadamente señales y recompensas dedicaron el doble de tiempo a hacer ejercicio que sus compañeros. Otros estudios han arrojado resultados similares. Según otro artículo reciente, si quieres empezar a correr por la mañana, es fundamental que elijas una señal sencilla (como ponerte siempre las zapatillas antes del desayuno o dejar la ropa de correr al lado de la cama) y una recompensa clara (como una del mediodía o incluso la sensación de logro que surge al registrar ritualmente sus millas en un libro de registro). Después de un tiempo, su cerebro comenzará a anticipar esa recompensa (anhelando el premio o la sensación de logro) y habrá un impulso neurológico mensurable para atarse los zapatos para correr cada mañana.

Nuestra relación con el correo electrónico funciona según el mismo principio. Cuando una computadora Cuando suenan las campanadas o un teléfono inteligente vibra con un nuevo mensaje, el cerebro comienza a anticipar el "placer" neurológico (aunque no lo reconozcamos como tal) que proporciona hacer clic en el correo electrónico y leerlo. Esa expectativa, si no se satisface, puede crecer hasta que usted se distraiga con la idea de un correo electrónico allí sin leer, incluso si sabe, racionalmente, que lo más probable es que no sea importante. Por otro lado, una vez que eliminas la señal al desactivar el zumbido de tu teléfono o el timbre de tu computadora, el deseo nunca se activa y, con el tiempo, descubrirás que eres capaz de trabajar productivamente durante períodos prolongados. sin revisar tu bandeja de entrada.

Algunos de los experimentos de hábitos más ambiciosos han sido realizados por América corporativa. Para entender por qué los ejecutivos están tan fascinados por esta ciencia, consideremos cómo una de las empresas más grandes del mundo, Procter & Gamble, utilizó conocimientos sobre hábitos para convertir un producto fallido en uno de sus mayores vendedores. P.& G. es el gigante corporativo detrás de toda una gama de productos, desde el suavizante de telas Downy hasta las toallas de papel Bounty, las baterías Duracell y docenas de otras marcas domésticas. A mediados de los años 1990, los ejecutivos de P.& G. iniciaron un proyecto secreto para crear un nuevo producto que pudiera erradicar los malos olores. P.& G. gastó millones en el desarrollo de un líquido incoloro y barato de fabricar que podía rociarse sobre una blusa humeante, un sofá apestoso, una chaqueta vieja o el interior de un automóvil manchado y hacerlo inodoro. Para comercializar el producto, Febreze, la empresa formó un equipo que incluía a un ex matemático de Wall Street llamado Drake Stimson.

y especialistas en hábitos, cuyo trabajo era asegurarse de que los comerciales de televisión, que probaron en Phoenix, Salt Lake City y Boise, Idaho, acentuaran las señales y recompensas del producto de la manera correcta.

El primer anuncio mostraba a una mujer quejándose de la sección de fumadores de un restaurante. Cada vez que come allí, dice, su chaqueta huele a humo. Una amiga le dice que si usa Febreze, eliminará el olor. La señal del anuncio es clara: el fuerte olor a humo de cigarrillo. La recompensa: eliminación del olor de la ropa. El segundo anuncio mostraba a una mujer preocupada por su perro, Sophie, que siempre se sienta en el sofá. "Sophie siempre olerá a Sophie", dice, pero con Febreze, "ahora mis muebles no tienen por qué hacerlo". Los anuncios tuvieron una gran rotación.

Luego los especialistas en marketing se sentaron, anticipando cómo gastarían sus bonos. Pasó una semana. Luego dos. Un mes. Dos meses. Las ventas comenzaron pequeñas y se hicieron más pequeñas. Febreze fue un fracaso.

El equipo de marketing, presa del pánico, sondeó a los consumidores y llevó a cabo investigaciones en profundidad. entrevistas para descubrir qué estaba pasando mal, recordó Stimson. Su primer indicio llegó cuando visitaron la casa de una mujer en las afueras de Phoenix. La casa estaba limpia y organizada. Era una especie de maniática del orden, explicó la mujer. Pero cuando los científicos de P. & G. entraron en su sala de estar, donde sus nueve gatos pasaban la mayor parte del tiempo, el olor era tan abrumador que uno de ellos tuvo arcadas.

Según Stimson, quien dirigió el equipo de Febreze, un investigador le preguntó a la mujer: "¿Qué haces con el olor a gato?"

"Normalmente no es un problema", dijo.

"¿Lo hueles ahora?"

"No", dijo ella. "¿No es maravilloso? ¡Apenas huelen!"

Una escena similar se desarrolló en docenas de otros hogares malolientes. Los especialistas en marketing se dieron cuenta de que la razón por la que Febreze no se vendía era que la gente no podía detectar la mayoría de los malos olores en sus vidas. Si vives con nueve gatos, te vuelves insensible a sus olores. Si fumas cigarrillos, con el tiempo dejarás de oler el humo. Incluso los olores más fuertes se desvanecen con la exposición constante. Por eso Febreze fue un fracaso. La señal del producto (los malos olores que se suponía desencadenaban el uso diario) estaba oculta a las personas que más lo necesitaban. Y

La recompensa de Febreze (una casa sin olor) no tenía sentido para alguien que, en primer lugar, no podía oler olores ofensivos.

P.& G. contrató a un profesor de la Escuela de Negocios de Harvard para analizar las campañas publicitarias de Febreze. Recolectaron horas de imágenes de personas limpiando sus casas y miraron cinta tras cinta, buscando pistas que pudieran ayudarlos a conectar Febreze con los hábitos diarios de las personas. Cuando eso no reveló nada, fueron al campo y realizaron más entrevistas. Se produjo un gran avance cuando visitaron a una mujer en un suburbio cerca de Scottsdale, Arizona, que tenía unos 40 años y cuatro hijos. Su casa estaba limpia, aunque no compulsivamente ordenada, y no parecía tener ningún problema de olores; no había mascotas ni fumadores. Para sorpresa de todos, amaba a Febreze.

"Lo uso todos los días", dijo.

"¿De qué olores estás tratando de deshacerte?" preguntó un investigador.

"Realmente no lo uso para olores específicos", dijo la mujer. "Lo uso para la limpieza normal: un par de pulverizaciones cuando termino en una habitación".

Los investigadores la siguieron mientras ordenaba la casa. En el dormitorio, hizo la cama, apretó las esquinas de las sábanas y luego roció el edredón con Febreze. En la sala de estar, pasó la aspiradora, recogió los zapatos de los niños, enderezó la mesa de café y luego roció Febreze sobre la alfombra recién limpiada.

"Es agradable, ¿sabes?" ella dijo. "Rociar se siente como una pequeña minic Celebración cuando termino una habitación". Al ritmo que iba, estimó el equipo, vaciaría una botella de Febreze cada dos semanas.

Cuando regresaron a la sede de P.& G., los investigadores volvieron a mirar sus cintas de vídeo. Ahora sabían qué buscar y vieron su error escena tras escena. La limpieza tiene sus propios hábitos que ya existen. En un video, cuando una mujer entró en una habitación sucia (señal), comenzó a barrer y recoger juguetes (rutina), luego examinó la habitación y sonrió cuando terminó (recompensa). En otro, una mujer frunció el ceño ante su cama deshecha (señal), procedió a enderezar las mantas y el edredón (rutina) y luego suspiró mientras pasaba las manos por las almohadas recién mullidas (recompensa). P.& G. había estado intentando crear un hábito completamente nuevo con Febreze, pero lo que realmente necesitaban hacer era aprovechar los hábitos que ya existían. Los especialistas en marketing necesitaban posicionarse

Febreze como algo que llegaba al final del ritual de limpieza, la recompensa, más que como una rutina de limpieza completamente nueva.

La empresa imprimió nuevos anuncios que mostraban ventanas abiertas y ráfagas de aire fresco. Se agregó más perfume a la fórmula de Febreze, de modo que en lugar de simplemente neutralizar los olores, el aerosol tenía su propio aroma distintivo. Se filmaron comerciales de televisión de mujeres que, después de terminar su rutina de limpieza, usaban Febreze para rociar camas recién hechas y ropa recién lavada. Cada anuncio fue diseñado para apelar al ciclo de hábitos: cuando vea una habitación recién limpiada (señal), saque Febreze (rutina) y disfrute de un olor que dice que ha hecho un gran trabajo (recompensa).

Cuando termines de hacer la cama (señal), rocía Febreze (rutina) y exhala un suspiro dulce y satisfecho (recompensa). Febreze, daban a entender los anuncios, era un regalo agradable, no un recordatorio de que su casa apesta.

Y así Febreze, un producto concebido originalmente como una forma revolucionaria de destruir los olores, se convirtió en un ambientador que se utiliza una vez que las cosas ya están limpias. La renovación de Febreze se produjo en el verano de 1998. En dos meses, las ventas se duplicaron. Un año después, el producto recaudó 230 millones de dólares. Desde entonces, Febreze ha generado docenas de productos derivados (ambientadores, velas y detergentes para ropa) que ahora representan ventas de más de mil millones de dólares al año. Con el tiempo, P. & G. comenzó a mencionar a los clientes que, además de oler dulce, Febreze puede eliminar los malos olores. Hoy es uno de los productos más vendidos en el mundo.

Target contrató a Andrew Pole para utilizar el mismo tipo de información sobre los hábitos de los consumidores para expandir las ventas de Target. Su tarea era analizar todos los ciclos señal-rutina-recompensa entre los compradores y ayudar a la empresa a descubrir cómo explotarlos. Gran parte del trabajo de su departamento era sencillo: encontrar clientes que tuvieran niños y enviarles catálogos con juguetes antes de Navidad. Busque compradores que habitualmente compren trajes de baño en abril y les envíen cupones para protector solar en julio y libros de dietas en diciembre. Pero la tarea más importante de Pole fue identificar esos momentos únicos en la vida de los consumidores en los que sus hábitos de compra se vuelven particularmente flexibles y la publicidad o el cupón correcto les haría comenzar a gastar de nuevas maneras.

En la década de 1980, un equipo de investigadores dirigido por un profesor de la UCLA llamado Alan Andreasen llevó a cabo un estudio de las compras más mundanas de la gente, como jabón, pasta de dientes, bolsas de basura y papel higiénico. Aprendieron que la mayoría de los compradores casi no prestaban atención a cómo compraban estos productos, que las compras

ocurría habitualmente, sin necesidad de tomar decisiones complejas. Lo que significaba que a los especialistas en marketing les resultaba difícil, a pesar de sus exhibiciones, cupones y promociones de productos, persuadir a los compradores para que cambiaran.

Pero cuando algunos clientes atravesaban un acontecimiento importante en su vida, como graduarse de la universidad, conseguir un nuevo trabajo o mudarse a una nueva ciudad, sus hábitos de compra se volvieron flexibles de maneras que eran a la vez predecibles y potenciales minas de oro para los minoristas. El estudio encontró que cuando alguien se casa, es más probable que comience a comprar un nuevo tipo de café. Cuando una pareja se muda a una nueva casa, es más probable que compren un tipo diferente de cereal. Cuando se divorcian, existe una mayor probabilidad de que comiencen a comprar diferentes marcas de cerveza.

Los consumidores que atraviesan acontecimientos importantes en su vida a menudo no se dan cuenta, ni les importa, que sus hábitos de compra han cambiado, pero los minoristas sí lo notan y les importa bastante. En esos momentos únicos, escribió Andreasen, los clientes son "vulnerables a la intervención de los especialistas en marketing". En otras palabras, un anuncio en el momento preciso, enviado a una persona recién divorciada o a un nuevo comprador de vivienda, puede cambiar los patrones de compra de una persona durante años.

Y entre los acontecimientos de la vida, ninguno es más importante que la llegada de un bebé. En ese momento, los hábitos de los nuevos padres son más flexibles que en casi cualquier otro momento de su vida adulta. Si las empresas pueden identificar a las compradoras embarazadas, podrán ganar millones.

El único problema es que identificar a las clientas embarazadas es más difícil de lo que parece. Target tiene un registro de baby shower, y Pole comenzó allí, observando cómo los hábitos de compra cambiaban a medida que una mujer se acercaba a su fecha de parto, que las mujeres en el registro habían revelado voluntariamente. Realizó prueba tras prueba, analizó los datos y en poco tiempo surgieron algunos patrones útiles. Lociones, por ejemplo. Mucha gente compra loción, pero uno de los colegas de Pole notó que las mujeres en el registro de bebés compraban mayores cantidades de loción sin perfume hacia el comienzo del segundo trimestre. Otro analista señaló que en algún momento de las primeras 20 semanas, las mujeres embarazadas consumían suplementos como calcio, magnesio y zinc.

Muchos compradores compran jabón y bolas de algodón, pero cuando alguien de repente comienza a comprar mucho jabón sin aroma y bolsas extragrandes de bolas de algodón, además de desinfectantes para manos y toallitas, indica que podrían estar acercándose a la fecha de entrega.

Mientras las computadoras de Pole rastreaban los datos, pudo identificar alrededor de 25 productos que, cuando se analizaron juntos, le permitieron asignar a cada comprador una puntuación de "predicción de embarazo". Más importante aún, también podría estimar su fecha de parto con una ventana pequeña, de modo que Target pudiera enviar cupones programados para etapas muy específicas de su embarazo.

Un empleado de Target con el que hablé me dio un ejemplo hipotético. Tomemos como ejemplo a una compradora ficticia de Target llamada Jenny Ward, que tiene 23 años, vive en Atlanta y en marzo compró loción de manteca de cacao, un bolso lo suficientemente grande como para funcionar como pañalera, suplementos de zinc y magnesio y una alfombra azul brillante. Hay, digamos, un 87 por ciento de posibilidades de que esté embarazada y que su fecha de parto sea a finales de agosto. Es más, gracias a los datos adjuntos a su número de identificación de huésped, Target sabe cómo desencadenar los hábitos de Jenny. Saben que si recibe un cupón por correo electrónico, lo más probable es que le indique que compre en línea. Saben que si recibe un anuncio por correo el viernes, con frecuencia lo usa en un viaje de fin de semana a la tienda. Y saben que si la recompensan con un recibo impreso que le da derecho a una taza de café Starbucks gratis, lo usará cuando regrese.

En el pasado, ese conocimiento tenía un valor limitado. Después de todo, Jenny compró En Target solo había productos de limpieza, y había un número limitado de botones psicológicos que la empresa podía presionar. Pero ahora que está embarazada, todo está en juego. Además de desencadenar el hábito de Jenny de comprar más productos de limpieza, también pueden comenzar a incluir ofertas de una variedad de productos, algunos más obvios que otros, que una mujer en su etapa de embarazo podría necesitar.

Pole aplicó su programa a todas las compradoras habituales de la base de datos nacional de Target y pronto tuvo una lista de decenas de miles de mujeres que probablemente estaban embarazadas. Si pudieran atraer a esas mujeres o a sus maridos para que visitaran Target y compraran productos relacionados con bebés, las calculadoras de recompensas de rutina de la compañía podrían entrar en acción y comenzar a empujarlas a comprar comestibles, trajes de baño, juguetes y ropa también. Cuando Pole compartió su lista con los especialistas en marketing, dijo, estaban extas. Pronto, a Pole lo invitaron a reuniones por encima de su nivel salarial. Al final, su sueldo subió.

En ese momento alguien hizo una pregunta importante: ¿Cómo van las mujeres?
¿Reaccionar cuando descubran cuánto sabe Target?

“Si le enviamos a alguien un catálogo y le decimos: '¡Felicitaciones por su primer hijo!' y nunca nos han dicho que están embarazadas, eso hará que algunas personas se sientan incómodas”, me dijo Pole. “Somos muy conservadores en cuanto al cumplimiento de todas las leyes de privacidad. Pero incluso si sigues la ley, puedes hacer cosas que hagan que la gente se sienta mareada”.

Aproximadamente un año después de que Pole creara su modelo de predicción de embarazo, un hombre entró en un Target en las afueras de Minneapolis y exigió ver al gerente. Estaba agarrando cupones que le habían enviado a su hija y estaba enojado, según un empleado que participó en la conversación.

“¡Mi hija recibió esto por correo!” él dijo. “Ella todavía está en la escuela secundaria y ¿Le envías cupones para ropa de bebé y cunas? ¿Estás tratando de animarla a quedar embarazada?”

El gerente no tenía idea de qué estaba hablando el hombre. Miró el sobre. Efectivamente, estaba dirigido a la hija del hombre y contenía anuncios de ropa de maternidad, muebles para guardería y fotografías de bebés sonrientes. El gerente se disculpó y luego llamó unos días después para disculparse nuevamente.

Sin embargo, al teléfono el padre se sintió algo avergonzado. “Tuve una conversación con mi hija”, dijo. “Resulta que ha habido algunas actividades en mi casa de las que no he sido completamente consciente. Deberá nacer en agosto. Te debo una disculpa.”

Cuando me acerqué a Target para hablar sobre el trabajo de Pole, sus representantes se negó a hablar conmigo. “Nuestra misión es hacer de Target el destino de compras preferido de nuestros huéspedes ofreciendo un valor excepcional, innovación continua y una experiencia excepcional para los huéspedes”, escribió la compañía en un comunicado. “Hemos desarrollado una serie de herramientas de investigación que nos permiten obtener información sobre las tendencias y preferencias dentro de diferentes segmentos demográficos de nuestra población de huéspedes”. Cuando envié a Target un resumen completo de mis informes, la respuesta fue más concisa: “Casi todas sus declaraciones contienen información inexacta y publicarlas sería engañosa para el público. No pretendemos abordar cada declaración punto por punto”. La empresa se negó a identificar qué era inexacto. Agregaron, sin embargo, que Target “cumple con todas las leyes federales y estatales, incluidas las relacionadas con la información médica protegida”.

Cuando me ofrecí a volar a la sede de Target para discutir sus preocupaciones, una portavoz me envió un correo electrónico diciendo que nadie se reuniría conmigo. De todos modos, cuando salí en avión, me dijeron que estaba en una lista de visitantes prohibidos. "Me han ordenado que no le dé acceso y le pida que se vaya", dijo un guardia de seguridad muy amable llamado Alex.

Poco después de que Pole perfeccionara su modelo, Target se dio cuenta de que usar datos para predecir el embarazo de una mujer podría ser un desastre de relaciones públicas. Entonces la pregunta fue: ¿cómo podrían hacer llegar sus anuncios a las manos de las futuras madres sin que pareciera que las estaban espiando? ¿Cómo aprovechas los hábitos de alguien sin hacerle saber que estás estudiando su vida?

Antes de conocer a Andrew Pole, antes incluso de decidirme a escribir un libro sobre En la ciencia de la formación de hábitos, tenía otro objetivo: quería perder peso.

Había adquirido la mala costumbre de ir todas las tardes a la cafetería y comerme una galleta con chispas de chocolate, lo que contribuyó a que ganara unos cuantos kilos. Ocho, para ser precisos. Puse una nota adhesiva en mi computadora que decía "NO MÁS COOKIES". Pero todas las tardes lograba ignorar esa nota, deambular por la cafetería, comprar una galleta y comérmela mientras charlaba con mis colegas. Mañana, siempre me prometí, reuniré la fuerza de voluntad para resistir.

Mañana me comí otra galleta.

Cuando comencé a entrevistar a expertos en formación de hábitos, concluí cada entrevista preguntándome qué debía hacer. Dijeron que el primer paso era descubrir mi ciclo de hábitos. La rutina era sencilla: todas las tardes caminaba hasta la cafetería, compraba una galleta y la comía mientras charlaba con amigos.

Luego vinieron algunas preguntas menos obvias: ¿Cuál fue la señal? ¿Hambre? ¿Aburrimiento? ¿Baja azúcar en la sangre? ¿Y cuál fue la recompensa? ¿El sabor de la galleta en sí? ¿La distracción temporal de mi trabajo? ¿La oportunidad de socializar con colegas?

Las recompensas son poderosas porque satisfacen los antojos, pero, en primer lugar, a menudo no somos conscientes de los impulsos que impulsan nuestros hábitos. Entonces, un día, cuando sentí el impulso de comer galletas, salí y salí a caminar. Al día siguiente fui a la cafetería y compré un café. Al siguiente, compré una manzana y me la comí mientras charlaba con amigos. Entiendes la idea. Quería probar diferentes teorías sobre qué recompensa realmente anhelaba. ¿Fue hambre? (En cuyo caso el

Apple debería haber funcionado). ¿Fue el deseo de una rápida explosión de energía? (Si es así, el café debería ser suficiente.) O, como resultó ser la respuesta, ¿fue que después de pasar varias horas concentrado en el trabajo, quería socializar, para asegurarme de estar al tanto de los chismes de la oficina, y el ¿La galleta fue solo una excusa conveniente? Cuando caminé hasta el escritorio de un colega y charlé durante unos minutos, resultó que mi necesidad de comer galletas había desaparecido.

Todo lo que quedaba era identificar la señal.

Sin embargo, descifrar las señales es difícil. Nuestras vidas a menudo contienen demasiada información para descubrir qué desencadena un comportamiento particular. ¿Desayunas a una hora determinada porque tienes hambre? ¿O porque están dando las noticias de la mañana? ¿O porque tus hijos han empezado a comer? Los experimentos han demostrado que la mayoría de las señales encajan en una de cinco categorías: ubicación, tiempo, estado emocional, otras personas o la acción inmediatamente anterior. Entonces, para descubrir la señal de mi hábito de comer galletas, escribí cinco cosas en el momento en que sentí la necesidad:

¿Dónde estás? (Sentado en mi escritorio.)

¿Qué hora es? (15:36)

¿Cuál es tu estado emocional? (Aburrido.)

¿Quién más está por aquí? (Nadie.)

¿Qué acción precedió al impulso? (Respondió un correo electrónico.)

Al día siguiente hice lo mismo. Y el siguiente. Muy pronto, la señal fue claro: siempre sentí ganas de picar algo alrededor de las 3:30.

Una vez que descubrí todas las partes del bucle, me pareció bastante fácil cambiar mi hábito. Pero los psicólogos y neurocientíficos me advirtieron que, para que mi nuevo comportamiento se mantuviera, necesitaba respetar el mismo principio que guió a Procter & Gamble al vender Febreze: para cambiar la rutina (socializar, en lugar de comer una galleta), necesitaba aprovechar un hábito existente. Así que ahora, todos los días alrededor de las 3:30, me levanto, miro alrededor de la sala de redacción en busca de alguien con quien hablar, paso 10 minutos chismorreando y luego vuelvo a mi escritorio. La señal y la recompensa siguen siendo las mismas. Sólo la rutina ha cambiado. No parece una decisión, como tampoco las ratas del MIT tomaron la decisión de correr por el laberinto. Ahora es un hábito. He perdido 21 libras desde entonces (12 de ellas por cambiar mi ritual de galletas).

Después de que Andrew Pole construyera su modelo de predicción de embarazo, después de que identificara a miles de compradoras que probablemente estaban embarazadas, después de que alguien señalara que algunas de esas mujeres podrían sentirse un poco molestas si recibieran un anuncio que hiciera evidente que Target estaba estudiando su sistema reproductivo. estado, todos decidieron frenar las cosas.

El departamento de marketing llevó a cabo algunas pruebas eligiendo una pequeña muestra aleatoria de mujeres de la lista de Pole y enviándoles por correo combinaciones de anuncios para ver cómo reaccionaban.

“Tenemos la capacidad de enviar a cada cliente un folleto publicitario, específicamente diseñado para ellos, que dice: 'Aquí está todo lo que compraste la semana pasada y un cupón'”, me dijo un ejecutivo de Target. “Hacemos eso con los productos comestibles todo el tiempo”. Pero para las mujeres embarazadas, el objetivo de Target era venderles artículos para bebés que ni siquiera sabían que necesitaban todavía.

“Sin embargo, con los productos para el embarazo aprendimos que algunas mujeres reaccionan mal”, dijo el ejecutivo. “Luego comenzamos a mezclar todos estos anuncios de cosas que sabíamos que las mujeres embarazadas nunca comprarían, por lo que los anuncios de bebés parecían aleatorios. Pusimos un anuncio de una cortadora de césped junto a los pañales. Poníamos un cupón para copas de vino junto a la ropa de bebé. De esa forma, parecía que todos los productos habían sido elegidos al azar.

“Y descubrimos que mientras una mujer embarazada crea que no la han espiado, utilizará los cupones. Simplemente asume que todos los demás en su cuadra recibieron el mismo sobre para pañales y cunas. Mientras no la asustemos, funciona”.

En otras palabras, si Target aprovechara los hábitos existentes (las mismas señales y Las recompensas que ya conocían hicieron que los clientes compraran artículos de limpieza o calcetines; luego podrían insertar una nueva rutina: comprar también productos para bebés. Hay una señal (“¡Oh, un cupón para algo que necesito!”), una rutina (“¡Compre! ¡Compre! ¡Compre!”) y una recompensa (“Puedo eliminar eso de mi lista”). Y una vez que el comprador esté dentro de la tienda, Target le ofrecerá señales y recompensas para incitarlo a comprar todo lo que normalmente compra en otro lugar. Mientras Target camuflara cuánto sabía, mientras el hábito le resultara familiar, el nuevo comportamiento se afianzaría.

Poco después de que comenzara la nueva campaña publicitaria, las ventas de Mamá y Bebé de Target se dispararon. La empresa no desglosa cifras para divisiones específicas, pero

Entre 2002 (cuando se contrató a Pole) y 2010, los ingresos de Target crecieron de 44 mil millones de dólares a 67 mil millones de dólares. En 2005, el presidente de la empresa, Gregg Steinhafel, se jactó ante una sala de inversores del "mayor enfoque de la empresa en artículos y categorías que atraen a segmentos específicos de invitados, como mamá y bebé".

El polaco fue ascendido. Ha sido invitado a hablar en conferencias. "Nunca esperé que esto fuera tan importante", me dijo la última vez que hablamos.

Unas semanas antes de que este artículo se publicara, volé a Minneapolis para intentar y hablar con Andrew Pole por última vez. Hacía más de un año que no hablaba con él. Cuando todavía éramos amigos, mencioné que mi esposa estaba embarazada de siete meses. Compramos en Target, le dije, y le había dado a la empresa nuestra dirección para que pudiéramos comenzar a recibir cupones por correo. A medida que avanzaba el embarazo de mi esposa, noté un sutil aumento en la cantidad de anuncios de pañales y ropa de bebé que llegaban a nuestra casa.

Pole no respondió a mis correos electrónicos ni a mis llamadas telefónicas cuando visité Minneapolis. Conduje hasta su casa grande en un lindo suburbio, pero nadie abrió la puerta. En el camino de regreso al hotel, me detuve en un Target para comprar desodorante y luego también compré algunas camisetas y un elegante gel para el cabello. Por capricho, le puse unos chupetes para ver cómo reaccionaban las computadoras. Además, nuestro bebé ya tiene 9 meses. No puedes tener demasiados chupetes.

Cuando pagué, no recibí ninguna oferta repentina en pañales o fórmula, para mi ligera decepción. Sin embargo, tenía sentido: estaba de compras en una ciudad que nunca antes había visitado, a las 9:45 p. m. de un día entre semana, comprando una variedad aleatoria de artículos. Estaba usando una tarjeta de crédito corporativa y, además de los chupetes, no había comprado ninguna de las cosas que un padre necesita. Para las computadoras de Target estaba claro que estaba en un viaje de negocios. La calculadora de predicciones de Pole me miró, hizo los números y decidió esperar el momento oportuno. De regreso a casa, las ofertas eventualmente llegarían. Como me dijo Pole la última vez que hablamos: "Solo espera. Le enviaremos cupones para las cosas que desee antes de que sepa que las quiere".

Charles Duhigg es redactor de The Times y autor de "El poder del hábito: por qué hacemos lo que hacemos en la vida y los negocios", que se publicará el 28 de febrero. Síguelo en Twitter y en Facebook.

Montaje: Joel Lovell

Una versión de este artículo aparece impresa el 19 de febrero de 2012, en la página MM30 del periódico dominical
Revista con el titular: Psst, Tú en el pasillo 5.

© 2018 La compañía del New York Times