Contagioso

Cómo conseguir que tus productos e ideas tengan éxito



JONAH BERGER

"Si estás buscando que tu lanzamiento tenga un impacto universal y si además dispones de poco presupuesto, éste es tu libro"

—CHIP HEATH, coautor de *Ideas que pegan*

CONTAGIOUS

Why Things Catch On

JONAH BERGER

SIMON & SCHUSTER
New York London Toronto Sydney New Delhi

Contenido

[Introducción: por qué las cosas se ponen de moda](#)

Por qué $ 100 es un buen precio para un cheesesteak. . . ¿Por qué algunas cosas se vuelven populares? . . . ¿Qué es más importante, el mensaje o el mensajero? . . . ¿Puedes hacer algo contagioso? . . . El caso de la licuadora viral. . . *Seis pasos clave.*

1) Moneda social

Cuando una cabina telefónica es una puerta. . . Las hormigas pueden levantar cincuenta veces su propio peso. . . . Por qué las millas de viajero frecuente son como un videojuego. . . Cuando es bueno ser difícil de conseguir. . . Por qué todos quieren una mezcla de tripas, corazón y carne de estómago. . . La desventaja de recibir el pago. . . *Compartimos cosas que nos hacen ver bien.*

2) Disparadores

¿Cuál recibe más boca a boca, Disney o Cheerios? . . . Por qué una misión de la NASA aumentó las ventas de dulces. . . ¿Dónde puede votar afectar cómo vota? . . . Considera el contexto. . . Explicando a Rebecca Black. . . Cultivando el hábitat: Kit Kat y café. . . *Parte superior de la mente, punta de la lengua.*

3) Emoción

¿Por qué algunas cosas están en la lista de más correos electrónicos? . . . Cómo leer artículos de ciencia es como estar al borde del Gran Cañón. . . Por qué la ira es como el humor. . . Cómo romper guitarras puede hacerte famoso. . . Obteniendo lágrimas sobre la búsqueda en línea. . . *Cuando nos importa, compartimos.*

4) Público

¿El logotipo de Apple está mejor al revés que al derecho? . . . ¿Por qué las personas moribundas rechazan los trasplantes de riñón? . . Usando bigotes para hacer público lo privado. . . Cómo anunciar sin un presupuesto publicitario. . . Por qué los comerciales antidrogas podrían aumentar el consumo de drogas. . . *Construido para mostrar, construido para crecer.*

5) Valor práctico

Cómo un ochenta y seis años hizo un video viral sobre *maíz . . .* ¿Por qué los excursionistas hablan de aspiradoras? . . Los reenvíos por correo electrónico son la nueva crianza de graneros. . . ¿Pagará la gente para ahorrar dinero? . . . Por qué $ 100 es un número mágico. . . Cuando las mentiras se extienden más rápido que la verdad. . . *Noticias que puedes usar.*

6) Cuentos

Cómo las historias son como los caballos de Troya. . . Por qué un buen servicio al cliente es mejor que cualquier anuncio. . . Cuando un rayo se estrelló en los Juegos Olímpicos. . . Por qué algunos detalles de la historia son inolvidables. . . Usando un panda para hacer una valiosa viralidad. . . *La información viaja bajo la apariencia de charla ociosa.*

Epílogo

¿Por qué el 80 por ciento de los manicuristas en California son vietnamitas? . . *Aplicando los PASOS.*

Agradecimientos Guía del grupo de lectores

Preguntas para debatir Amplíe su club de lectura Una conversación con Jonah Berger Acerca de Jonah Berger Notas Índice

A mi madre, padre y abuela.

Por creer siempre en mí.

Introducción: por qué las cosas se ponen de moda

Cuando Howard Wein se mudó a Filadelfia en marzo de 2004, ya tenía mucha experiencia en la industria hotelera. Obtuvo un MBA en administración hotelera, ayudó a Starwood Hotels a lanzar su marca W y administró miles de millones de dólares en ingresos como director corporativo de alimentos y bebidas de Starwood. Pero había terminado con "grande". Anhelaba un entorno más pequeño y más centrado en los restaurantes. Entonces se mudó a Filadelfia para ayudar a diseñar y lanzar un nuevo asador boutique de lujo llamado Barclay Prime.

El concepto era simple. Barclay Prime iba a ofrecer la mejor experiencia de asador imaginable. El restaurante está ubicado en la parte más soleada del centro de Filadelfia, su entrada con poca luz pavimentada con mármol. En lugar de las sillas de comedor tradicionales, los clientes descansan en sofás de felpa agrupados alrededor de pequeñas mesas de mármol. Se deleitan con una extensa barra cruda, que incluye ostras de la costa este y oeste y caviar ruso. Y el menú ofrece exquisiteces como papas batidas con trufa y halibut de lomo FedExed durante la noche directamente desde Alaska.

Pero Wein sabía que la buena comida y el buen ambiente no serían suficientes. Después de todo, en lo que los restaurantes son mejores es cerrar el negocio. Más del 25 por ciento falla dentro de los doce meses posteriores a la apertura de sus puertas. El sesenta por ciento se ha ido dentro de los primeros tres años.

Los restaurantes fallan por varias razones. Los gastos son altos, desde la comida en los platos hasta la mano de obra que se necesita para prepararla y servirla. Y el paisaje está lleno de competidores. Por cada nuevo bistró estadounidense que aparece en una ciudad importante, hay dos más a la vuelta de la esquina.

Como la mayoría de las pequeñas empresas, los restaurantes también tienen un gran problema de concienciación. Simplemente correr la voz de que un nuevo restaurante ha abierto sus puertas, y mucho menos de lo que vale la pena comer, es una batalla cuesta arriba. Y a diferencia de las grandes cadenas hoteleras para las que Wein había trabajado anteriormente, la mayoría de los restaurantes no tienen los recursos para gastar en mucha publicidad o marketing. Dependen de las personas que hablan de ellos para tener éxito.

Wein sabía que necesitaba generar zumbido. Filadelfia ya contaba con docenas de asadores caros, y Barclay Prime necesitaba destacarse. Wein necesitaba algo para cortar el desorden y dar a las personas una idea de la singularidad de la marca. ¿Pero que? ¿Cómo podía hacer que la gente hablara?

- - - - -

¿Qué tal un cheesesteak de cien dólares?

El filete de queso Philly estándar está disponible por cuatro o cinco dólares en cientos de sándwiches, hamburgueserías y pizzerías en todo Filadelfia. No es una receta difícil. Pique un poco de bistec en una plancha, póngalo en un rollo de hoagie (héroe) y derrita un poco de queso Provolone o Cheez Whiz encima. Es deliciosa comida rápida regional, pero definitivamente no es alta cocina.

Wein pensó que podría obtener algo de entusiasmo elevando el humilde bistec a nuevas alturas culinarias y colocando un precio de interés periodístico. Entonces comenzó con un panecillo de brioche fresco hecho en casa, cepillado con mostaza casera. Añadió débilmente

carne de Kobe en rodajas, marmolada a la perfección. Luego incluyó cebollas caramelizadas, tomates de la herencia afeitados y queso Taleggio de triple crema. Todo esto se completó con trufas negras afeitadas cosechadas a mano y cola de langosta de Maine escalfada con mantequilla. Y para hacerlo aún más escandaloso, lo sirvió con una división fría de champán Veuve Clicquot.

La respuesta fue increíble.

La gente no solo probó el sándwich, sino que se apresuró a decírselo a los demás. Una persona sugirió que los grupos lo entiendan "como iniciación. . . de esa manera todos obtienen los derechos absurdos de contar historias ". Otro señaló que el sándwich era "honestamente indescriptible". Uno no arroja todos estos ingredientes finos y obtiene nada por debajo del nivel normal. Fue como comer oro ". Y dado el precio del sándwich, era casi tan caro como comer oro, aunque mucho más delicioso.

Wein no creó solo otro cheesesteak, creó una pieza de conversación.

- - - - -

Funcionó. La historia del cheesesteak de cien dólares fue contagiosa. Habla con cualquiera que haya estado en Barclay Prime. Incluso si la gente no ordenó el filete de queso, la mayoría probablemente lo mencionará. Incluso las personas que nunca han estado en el restaurante les encanta hablar de ello. Fue tan noticiable que *USA Today, The Wall Street Journal,*
y otros medios de comunicación publicaron piezas sobre el emparedado. El canal Discovery filmó un segmento para su *La mejor comida de todas* show. David Beckham tenía uno cuando estaba en la ciudad. David Letterman invitó al chef ejecutivo de Barclay a Nueva York para cocinarle uno en el *Show tardío.* Todo ese zumbido de lo que todavía es, en el fondo, solo un sándwich.

El zumbido ayudó. Barclay Prime abrió hace casi una década. Contra todo pronóstico, el restaurante no solo sobrevivió sino que floreció. Ha ganado varios premios de comida y figura entre los mejores asadores de Filadelfia año tras año. Pero más importante, construyó un siguiente. Barclay Prime se dio cuenta.

¿POR QUÉ LOS PRODUCTOS, IDEAS Y COMPORTAMIENTOS SE CAPTURAN? Hay muchos ejemplos de cosas que se han puesto de moda. Pulseras amarillas Livestrong. Yogur griego sin grasa. Estrategia de gestión Six Sigma. Prohibiciones de fumar. Dietas bajas en grasas. Luego Atkins, South Beach y la moda baja en carbohidratos. La misma dinámica ocurre en una escala más pequeña a nivel local. Un cierto gimnasio será el lugar de moda para ir. Una nueva iglesia o sinagoga estará de moda. Todos estarán detrás de un nuevo referéndum escolar.

Todos estos son ejemplos de epidemias sociales. Instancias donde los productos, ideas y comportamientos se difunden a través de una población. Comienzan con un pequeño conjunto de individuos u organizaciones y se propagan, a menudo de persona a persona, casi como un virus. O en el caso del cheesesteak de cien dólares, un virus exagerado que destruye la billetera.

Pero si bien es fácil encontrar ejemplos de contagio social, es mucho más difícil conseguir algo que atrapar. Incluso con todo el dinero invertido en marketing y publicidad, pocos productos se vuelven populares. La mayoría de los restaurantes bombardean, la mayoría de las empresas se hunden y la mayoría de los movimientos sociales no logran ganar tracción.

¿Por qué algunos productos, ideas y comportamientos tienen éxito cuando otros fallan?

- - - - -

Una razón por la que algunos productos e ideas se vuelven populares es porque son simplemente mejores. Tendemos a preferir sitios web que son más fáciles de usar, medicamentos que son más efectivos y teorías científicas que son verdaderas en lugar de falsas. Entonces, cuando aparece algo que ofrece una mejor funcionalidad o hace un mejor trabajo, las personas tienden a cambiar a él. ¿Recuerdas lo voluminosos que eran los televisores o los monitores de computadora? Eran tan pesados y engorrosos que había que pedirle a un par de amigos (o arriesgarse a que se les cayera la espalda) que llevaran a uno por las escaleras. Una razón por la que las pantallas planas despegaron fue porque estaban mejor. No solo ofrecían pantallas más grandes, sino que pesaban menos. No es de extrañar que se hicieron populares.

Otra razón por la que los productos se dan cuenta es por los precios atractivos. No es sorprendente que la mayoría de las personas prefieran pagar menos en lugar de más. Entonces, si compiten dos productos muy similares, el más barato a menudo gana. O si una empresa reduce sus precios a la mitad, eso tiende a ayudar a las ventas.

La publicidad también juega un papel importante. Los consumidores necesitan saber sobre algo antes de poder comprarlo. Entonces, la gente tiende a pensar que cuanto más gastan en publicidad, es más probable que algo se vuelva popular. ¿Quieres que la gente coma más verduras? Gastar más en anuncios debería aumentar la cantidad de personas que escuchan su mensaje y compran brócoli.

- - - - -

Pero aunque la calidad, el precio y la publicidad contribuyen a que los productos e ideas tengan éxito, no explican toda la historia.

Toma los nombres Olivia y Rosalie. Ambos son grandes nombres para chicas. Olivia significa "olivo" en latín y se asocia con la fecundidad, la belleza y la paz. Rosalie tiene orígenes latinos y franceses y se deriva de la palabra rosas. Ambos tienen aproximadamente la misma longitud, terminan en vocales y tienen apodos prácticos y bonitos. De hecho, miles de bebés se llaman Olivia o Rosalie cada año.

Pero piense por un momento en cuántas personas conoce con cada nombre. Cuántas personas que conociste se llamaron Olivia y cuántas personas que conociste se llamaron Rosalie.

Apuesto a que conoces al menos a una Olivia, pero probablemente no conozcas a una Rosalie. De hecho, si conoces a Rosalie, apuesto a que sabes *varios* Olivias

¿Cómo lo supe? Olivia es un nombre mucho más popular. En 2010, por ejemplo, nacieron casi 17,000 Olivias en los Estados Unidos, pero solo 492 Rosalies. De hecho, aunque el nombre Rosalie era algo popular en la década de 1920, nunca alcanzó la popularidad estratosférica que Olivia logró recientemente.

Al tratar de explicar por qué Olivia se convirtió en un nombre más popular que Rosalie, las explicaciones familiares como la calidad, el precio y la publicidad se estancan. No es que un nombre sea realmente "mejor" que el otro, y ambos nombres son gratuitos, por lo que no hay diferencia en el precio. Tampoco hay una campaña publicitaria para tratar de hacer que todos nombren a sus hijos Olivia, ninguna compañía está decidida a hacer que ese nombre sea lo más popular desde Pokémon.

Lo mismo puede decirse de los videos en YouTube. No hay diferencia en el precio (todos son gratuitos), y pocos videos reciben publicidad o marketing. Y aunque algunos videos tienen valores de producción más altos, la mayoría de los que se vuelven virales son borrosos y desenfocados, tomados por un aficionado en una cámara o teléfono celular de bajo costo. * *

Entonces, si la calidad, el precio y la publicidad no explican por qué un nombre se vuelve más popular que otro, o por qué un video de You-Tube obtiene más visitas, ¿qué hace?

TRANSMISION SOCIAL

Influencia social y boca a boca. A las personas les encanta compartir historias, noticias e información con quienes les rodean. Les contamos a nuestros amigos sobre excelentes destinos de vacaciones, conversamos con nuestros vecinos sobre buenas ofertas y hablamos con compañeros de trabajo sobre posibles despidos. Escribimos reseñas en línea sobre películas, compartimos rumores en Facebook y twitteamos sobre recetas que acabamos de probar. Las personas comparten más de 16,000 palabras por día y cada hora hay más de 100 millones de conversaciones sobre marcas.

Pero el boca a boca no solo es frecuente, también es importante. Las cosas que otros nos dicen, envíanos un correo electrónico y nos envían mensajes de texto tienen un impacto significativo en lo que pensamos, leemos, compramos y hacemos. Intentamos sitios web que recomiendan nuestros vecinos, leemos libros que elogian nuestros familiares y votamos por candidatos que nuestros amigos respaldan. El boca a boca es el factor principal detrás del 20 por ciento al 50 por ciento de todas las decisiones de compra.

En consecuencia, la influencia social tiene un gran impacto sobre si los productos, ideas y comportamientos se imponen. Una conversación de boca en boca por un nuevo cliente conduce a un aumento de casi $ 200 en ventas de restaurantes. Una reseña de cinco estrellas en Amazon.com lleva a vender aproximadamente veinte libros más que una reseña de una estrella. Es más probable que los médicos receten un nuevo medicamento si otros médicos que conocen lo han recetado. Es más probable que las personas dejen de fumar si sus amigos lo dejan y engorden si sus amigos se vuelven obesos. De hecho, aunque la publicidad tradicional sigue siendo útil, el boca a boca de todos los días, Joes y Janes, es al menos diez veces más efectivo.

El boca a boca es más efectivo que la publicidad tradicional por dos razones clave. Primero, es más persuasivo. Los anuncios generalmente nos dicen lo bueno que es un producto. Lo ha escuchado todo: cómo nueve de cada diez dentistas recomiendan Crest o cómo ningún otro detergente limpiará su ropa como Tide.

Pero debido a que los anuncios siempre argumentan que sus productos son los mejores, no son realmente creíbles. ¿Alguna vez has visto un anuncio de Crest que dice que solo uno de cada diez dentistas prefiere Crest? ¿O que cuatro de los otros nueve piensan que Crest te pudrirá los dientes?

Nuestros amigos, sin embargo, tienden a contárnoslo directamente. Si pensaran que Crest hizo un buen trabajo, lo dirán. Pero también nos dirían si Crest sabía mal o no pudo blanquear sus dientes. Su objetividad, junto con su franqueza, nos hace mucho más propensos a confiar, escuchar y creer en nuestros amigos.

En segundo lugar, el boca a boca es más específico. Las empresas intentan publicitar de manera que les permita llegar al mayor número de clientes interesados. Tome una empresa que vende esquís. Los anuncios de televisión durante las noticias nocturnas probablemente no serían muy eficientes porque muchos de los televidentes no esquían. Por lo tanto, la compañía podría anunciarse en una revista de esquí o en el reverso de los boletos de remonte a una pendiente popular. Pero si bien esto garantizaría que a la mayoría de las personas que ven el anuncio les guste esquiar, la compañía aún terminaría desperdiciando dinero porque muchas de esas personas no necesitan esquís nuevos.

El boca a boca, por otro lado, se dirige naturalmente hacia un público interesado. No compartimos noticias o recomendaciones con todos los que

saber. Más bien, tendemos a seleccionar personas particulares que creemos que encontrarían esa información dada más relevante. No vamos a contarle a un amigo sobre un nuevo par de esquís si sabemos que el amigo odia esquiar. Y no le diremos a un amigo que no tiene hijos sobre la mejor manera de cambiar un pañal. El boca a boca tiende a llegar a las personas que realmente están interesadas en lo que se está discutiendo. No es de extrañar que los clientes referidos por sus amigos gasten más, compren más rápido y sean más rentables en general.

Un ejemplo particularmente bueno de cómo el boca a boca mejora la focalización me llegó por correo hace unos años. De vez en cuando, los editores me envían libros gratis. Por lo general, están relacionados con el marketing y el editor espera que si me dan una copia gratuita, es más probable que asigne el libro a mis alumnos (y les venda un montón de copias en el proceso).

Pero hace unos años, una compañía hizo algo ligeramente diferente. Me envió dos copias del mismo libro.

Ahora, a menos que me equivoque, no hay razón para que yo lea la segunda copia, una vez que he leído la primera. Pero estos editores tenían un objetivo diferente en mente. Enviaron una nota explicando por qué pensaban que el libro sería bueno para mis alumnos, pero también mencionaron que enviaron una segunda copia para que yo pudiera pasarla a un colega que pudiera estar interesado.

Así es como el boca a boca ayuda con la focalización. En lugar de enviar libros a todos, los editores me pidieron a mí, y a otros, que los dirigieran a ellos. Al igual que un reflector, cada destinatario del correo doble miraría a través de su red social personal, encontraría a la persona para la que el libro sería más relevante y lo transmitiría.

GENERANDO PALABRA DE BOCA

¿Pero quieres saber lo mejor del boca a boca? Está disponible para todos. Desde compañías Fortune 500 que intentan aumentar las ventas a restaurantes de la esquina que intentan llenar mesas. Y desde organizaciones sin fines de lucro que intentan combatir la obesidad hasta políticos novatos que intentan ser elegidos. El boca a boca ayuda a las cosas a ponerse al día. El boca a boca incluso ayuda a las empresas B2B a obtener nuevos clientes de los existentes. Y no requiere millones de dólares gastados en publicidad. Solo requiere que la gente hable.

Sin embargo, el desafío es cómo hacer eso.

Desde nuevas empresas hasta estrellas, las personas han adoptado las redes sociales como la ola del futuro. Facebook, Twitter, YouTube y otros canales son vistos como formas de cultivar seguidores y atraer a los consumidores. Las marcas publican anuncios, los aspirantes a músicos publican videos y las pequeñas empresas publican ofertas. Las empresas y organizaciones se han caído sobre sí mismas en su apuro por subirse al tren de la publicidad. La lógica es directa. Si pueden lograr que las personas hablen sobre su idea o compartan su contenido, se extenderá a través de las redes sociales como un virus, haciendo que su producto o idea sea instantáneamente popular en el camino.

Pero hay dos problemas con este enfoque: el enfoque y la ejecución. Ayúdame con un cuestionario rápido. ¿Qué porcentaje de boca a boca crees que sucede en línea? En otras palabras, ¿qué porcentaje de charla ocurre en las redes sociales, blogs, correo electrónico y salas de chat?

Si eres como la mayoría de las personas, probablemente hayas adivinado algo alrededor del 50 o 60 por ciento. Algunas personas adivinan más del 70 por ciento y otras adivinan mucho menos, pero después de haber hecho esta pregunta a cientos de estudiantes y ejecutivos, encuentro que el promedio es de alrededor del 50 por ciento.

Y ese número tiene sentido. Después de todo, las redes sociales ciertamente han explotado últimamente. Millones de personas usan estos sitios todos los días, y miles de millones de piezas de contenido se comparten cada mes. Estas tecnologías han hecho que sea más rápido y fácil compartir cosas rápidamente con un amplio grupo de personas.

Pero el 50 por ciento está mal. Ni

siquiera cerca.

El número real es del 7 por ciento. No 47 por ciento, no 27 por ciento, sino 7 por ciento. La investigación realizada por el Grupo Keller Fay encuentra que solo el 7 por ciento del boca a boca ocurre en línea.

La mayoría de las personas se sorprenden mucho cuando escuchan ese número. "Pero eso es demasiado bajo", protestan. "¡La gente pasa una gran cantidad de tiempo en línea!" Y eso es verdad. La gente pasa mucho tiempo en línea. Cerca de dos horas al día según algunas estimaciones. Pero olvidamos que las personas también pasan mucho tiempo fuera de línea. Más de ocho veces más, de hecho. Y eso crea mucho más tiempo para conversaciones fuera de línea.

También tendemos a sobreestimar el boca a boca en línea porque es más fácil de ver. Los sitios de redes sociales proporcionan un registro útil de todos los clips, comentarios y otro contenido que compartimos en línea. Entonces, cuando lo miramos, parece mucho. Pero no pensamos tanto en todas las conversaciones sin conexión que tuvimos durante el mismo período de tiempo porque no podemos verlas fácilmente. No hay grabación de la conversación que tuvimos con Susan después del almuerzo o la conversación que tuvimos con Tim mientras esperábamos que los niños terminaran con la práctica. Pero si bien pueden no ser tan fáciles de ver, aún tienen un impacto importante en nuestro comportamiento.

Además, si bien uno podría pensar que el boca a boca en línea llega a más personas, ese no es siempre el caso. Claro, conversaciones en línea *podría* Llegar a más personas. Después de todo, si bien las conversaciones cara a cara tienden a ser individuales, o entre un puñado de personas, el tweet promedio o la actualización del estado de Facebook se envía a más de cien personas. Pero no todos estos destinatarios potenciales realmente verán cada mensaje. Las personas están inundadas de contenido en línea, por lo que no tienen tiempo para leer cada tweet, mensaje o actualización que se les envía. Un ejercicio rápido entre mis alumnos, por ejemplo, mostró que menos del 10 por ciento de sus amigos respondieron a un mensaje que publicaron. La mayoría de las publicaciones de Twitter llegan incluso a menos. Conversaciones en línea *podría* llegar a un público mucho más amplio, pero dado que las conversaciones fuera de línea pueden ser más profundas, no está claro que las redes sociales sean la mejor opción.

Entonces, el primer problema con todo el bombo en las redes sociales es que las personas tienden a ignorar la importancia del boca a boca sin conexión, a pesar de que las discusiones fuera de línea son más frecuentes y potencialmente incluso más impactantes que las en línea.

El segundo problema es que Facebook y Twitter son tecnologías, no estrategias. El marketing de boca en boca es efectivo solo si las personas realmente hablan. Los funcionarios de salud pública pueden tuitear boletines diarios sobre sexo seguro, pero si nadie los transmite, la campaña fracasará. Simplemente colocando una página de Facebook o tuiteando

no significa que nadie se dará cuenta o correrá la voz. El cincuenta por ciento de los videos de YouTube tienen menos de quinientas visitas. Solo un tercio del 1 por ciento recibe más de 1 millón.

Aprovechar el poder del boca a boca, en línea o fuera de línea, requiere comprender por qué las personas hablan y por qué algunas cosas se hablan y se comparten más que otras. La psicología del compartir. La ciencia de la transmisión social.

La próxima vez que estés charlando en una fiesta o comiendo algo con un compañero de trabajo, imagina ser una mosca en la pared y espiando tu conversación. Puede terminar hablando sobre una nueva película o cotilleando sobre un colega. Puede intercambiar historias sobre vacaciones, mencionar al nuevo bebé de alguien o quejarse del clima inusualmente cálido.

¿Por qué? Podrías haber hablado de cualquier cosa. Hay millones de diferentes temas, ideas, productos e historias que podría haber discutido. ¿Por qué hablaste de esas cosas en particular? ¿Por qué esa historia, película o compañero de trabajo específico en lugar de uno diferente?

Ciertas historias son más contagiosas y ciertos rumores son más contagiosos. Algunos contenidos en línea se vuelven virales mientras que otros nunca se transmiten. Algunos productos reciben una gran cantidad de boca a boca, mientras que otros no se mencionan. ¿Por qué? ¿Qué causa que ciertos productos, ideas y comportamientos se hablen más?

De eso se trata este libro.

- - - - -

Una intuición común es que generar boca a boca se trata de encontrar a las personas adecuadas. Que ciertos individuos especiales son más influyentes que otros. En *El punto de inflexión,* Por ejemplo, Malcolm Gladwell argumenta que las epidemias sociales son impulsadas "por los esfuerzos de un puñado de personas excepcionales" a quienes llama expertos, conectores y vendedores. Otros sugieren que "uno de cada 10 estadounidenses le dice a los otros nueve cómo votar, dónde comer y qué comprar". Los especialistas en marketing gastan millones de dólares tratando de encontrar a estos llamados líderes de opinión y hacer que respalden sus productos. Las campañas políticas buscan a los "influyentes" para apoyar su lado.

La idea es que cualquier cosa que toquen estas personas especiales se convertirá en oro. Si adoptan o hablan sobre un producto o idea, se hará popular.

Pero la sabiduría convencional está mal. Sí, todos conocemos personas que son realmente persuasivas, y sí, algunas personas tienen más amigos que otras. Pero en la mayoría de los casos eso no los hace más influyentes para difundir información o hacer que las cosas se vuelvan virales.

Además, al centrarnos tanto en el mensajero, hemos descuidado un controlador mucho más obvio de compartir: el mensaje.

Para usar una analogía, piense en bromas. Todos tenemos amigos que son mejores contadores de bromas que nosotros. Cada vez que cuentan un chiste, la sala se echa a reír.

Pero los chistes también varían. Algunas bromas son tan divertidas que no importa quién las cuente. Todos se ríen, incluso si la persona que comparte el chiste no es tan divertida. El contenido contagioso es así, tan inherentemente viral que se propaga independientemente de quién esté hablando. Independientemente de si los mensajeros son realmente persuasivos o no e independientemente de si tienen diez amigos o diez mil.

- - - - -

Entonces, ¿qué pasa con un mensaje que hace que la gente quiera transmitirlo?

No es sorprendente que los "gurús" de las redes sociales y los practicantes de boca en boca hayan hecho muchas conjeturas. Una teoría frecuente es que la viralidad es completamente aleatoria

- que es imposible predecir si un video o contenido determinado será altamente compartido. Conjeturas de otras personas basadas en estudios de casos y anécdotas. Debido a que muchos de los videos más populares de YouTube son divertidos o lindos, que involucran bebés o gatitos, comúnmente escuchas que el humor o la ternura son un ingrediente clave para la viralidad.

Pero estas "teorías" ignoran el hecho de que muchos videos divertidos o lindos nunca despegan. Claro, algunos clips de gatos obtienen millones de visitas, pero esos son los valores atípicos, no la norma. La mayoría recibe menos de unas pocas docenas.

También puede observar que Bill Clinton, Bill Gates y Bill Cosby son famosos y concluir que cambiar su nombre a Bill es la ruta hacia la fama y la fortuna. Aunque la observación inicial es correcta, la conclusión es evidentemente ridícula. Simplemente observando un puñado de éxitos virales, las personas se pierden el hecho de que muchas de esas características también existen en el contenido que no atrajo a ninguna audiencia. Para comprender completamente lo que hace que las personas compartan cosas, debe considerar tanto los éxitos como los fracasos. Y si, la mayoría de las veces, ciertas características están vinculadas al éxito.

¿ALGUNAS COSAS NACERON LA PALABRA DE LA BOCA DIGNAS? Ahora, en este punto, quizás te estés diciendo a ti mismo, genial, algunas cosas son más contagiosas que otras. Pero, ¿es posible hacer que algo sea contagioso, o algunas cosas son simplemente más infecciosas?

Los teléfonos inteligentes tienden a ser más emocionantes que las declaraciones de impuestos, los perros parlantes son más interesantes que la reforma de agravios, y las películas de Hollywood son más geniales que las tostadoras o mezcladoras.

¿Los fabricantes de la primera están mejor que la segunda? ¿Algunos productos e ideas acaban siendo contagiosos mientras que otros no? ¿O se puede diseñar algún producto o idea para que sea más infeccioso?

- - - - -

Tom Dickson estaba buscando un nuevo trabajo. Nacido en San Francisco, fue llevado por su fe mormona a asistir a la escuela en la Universidad Brigham Young en Salt Lake City, donde se graduó en 1971 con un título en ingeniería. Se mudó a casa después de graduarse, pero el mercado laboral era difícil y no había muchas oportunidades. El único puesto que pudo encontrar fue en una compañía que fabricaba anticonceptivos y dispositivos intrauterinos. Estos dispositivos ayudaron a prevenir el embarazo, pero también podían verse como abortivos, lo que iba en contra de las creencias mormonas de Tom. ¿Un mormón que ayuda a desarrollar nuevos métodos anticonceptivos? Era hora de encontrar algo nuevo.

Tom siempre había estado interesado en hacer pan. Mientras practicaba su pasatiempo, se dio cuenta de que no había buenos molinillos baratos para hacer harina. Entonces Tom puso sus habilidades de ingeniería a trabajar. Después de jugar con un motor de vacío de diez dólares, improvisó algo que molía harina más fina a un precio más barato que cualquier cosa actualmente en el mercado.

El molinillo era tan bueno que Tom comenzó a producirlo a mayor escala. El negocio funcionó razonablemente bien, y jugar con diferentes métodos de procesamiento de alimentos lo interesó en licuadoras más generales. Pronto regresó a Utah para comenzar su propia empresa de licuadoras. En 1995 produjo su primera licuadora para el hogar, y en 1999 se fundó Blendtec.

Pero aunque el producto era excelente, nadie lo sabía realmente. La conciencia era baja. Entonces, en 2006, Tom contrató a George Wright, otro alumno de BYU, como su director de marketing. Más tarde, George bromeó diciendo que el presupuesto de marketing de su compañía anterior era mayor que todos los ingresos de Blendtec.

En uno de sus primeros días en el trabajo, George notó un montón de aserrín en el piso de la planta de fabricación. Dado que no se estaba construyendo, George quedó perplejo. ¿Que esta pasando?

Resultó que Tom estaba en la fábrica haciendo lo que hacía todos los días: tratando de romper las licuadoras. Para probar la durabilidad y el poder de las licuadoras Blendtec, Tom metía tablas de dos por dos, entre otros objetos, en las licuadoras y las encendía.

- De ahí el aserrín.

George tuvo una idea que haría famosa la licuadora de Tom. Con un escaso presupuesto de cincuenta dólares (no cincuenta millones o incluso cincuenta mil), George salió y compró canicas, pelotas de golf y un rastrillo. También compró una bata blanca de laboratorio para Tom, al igual que lo que usaría un científico de laboratorio. Luego puso a Tom y una licuadora frente a una cámara. George le pidió a Tom que hiciera exactamente lo que había hecho con los dos por dos: ver si se mezclaban.

Imagina tomar un puñado de canicas y tirarlas en la licuadora de tu casa. No el tipo barato de canicas hechas de plástico o arcilla, sino las reales. Las esferas de media pulgada hechas de vidrio sólido. Tan fuerte que podrían resistir un automóvil que pasa sobre ellos.

Eso es exactamente lo que hizo Tom. Dejó caer cincuenta canicas de vidrio en una de sus licuadoras y presionó el botón para agitar lentamente. Las canicas rebotaban furiosamente alrededor de la licuadora, haciendo *rata-tat-tat* ruidos como una tormenta de granizo en el techo de un automóvil.

Tom esperó quince segundos y luego detuvo la licuadora. Con cautela levantó la parte superior cuando salía humo blanco: polvo de vidrio. Todo lo que quedaba de las canicas era un polvo fino que parecía harina. En lugar de romper el castigo, la licuadora había flexionado sus músculos. Las pelotas de golf se pulverizaron y el rastrillo se redujo a un montón de astillas. George publicó los videos en YouTube y cruzó los dedos.

Su intuición era correcta. La gente estaba asombrada. Les encantaron los videos. Se sorprendieron con el poder de la licuadora y lo llamaron todo, desde "increíblemente increíble" hasta "la mejor licuadora". Algunos ni siquiera podían creer que lo que estaban viendo era posible. Otros se preguntaban qué otra cosa podría pulverizar la licuadora. Discos duros de la computadora? ¿Una espada de samurai?

En la primera semana, los videos acumularon 6 millones de visitas. Tom y George pegaron un jonrón viral.

Tom pasó a mezclar todo, desde encendedores Bic hasta controladores de Nintendo Wii. Ha probado palitos luminosos, CD de Justin Bieber e incluso un iPhone. Los mezcladores Blendtec no solo demolieron todos estos objetos, sino también su serie de videos, titulada

¿Va a mezclar?, recibió más de 300 millones de visitas. En dos años, la campaña aumentó las ventas minoristas de licuadoras en un 700 por ciento. Todo de videos hechos por menos de unos pocos cientos de dólares cada uno. Y para un producto que parecía todo menos digno de boca en boca. Una licuadora vieja y aburrida.

- - - - -

La historia de Blendtec demuestra uno de los puntos clave del contenido contagioso. La viralidad no nace, se hace.

Y esas son buenas noticias de hecho.

Algunas personas tienen suerte. Sus ideas o iniciativas resultan ser cosas que naturalmente generan mucha emoción y entusiasmo.

Pero como lo muestra la historia de Blendtec, incluso los productos e ideas cotidianas pueden generar mucho boca a boca si alguien descubre la forma correcta de hacerlo. Independientemente de cuán simple o aburrido pueda parecer un producto o idea, hay formas de hacerlo contagioso.

Entonces, ¿cómo podemos diseñar productos, ideas y comportamientos para que la gente hable sobre ellos?

ESTUDIAR LA INFLUENCIA SOCIAL

Mi camino para estudiar epidemias sociales fue todo menos directo. Mis padres no creían en los dulces o la televisión para sus hijos, y en cambio nos dieron recompensas educativas. Una temporada de vacaciones recuerdo estar particularmente emocionado de obtener un libro de acertijos lógicos, que exploré sin cesar durante los próximos meses. Estas experiencias fomentaron un interés en las matemáticas y las ciencias, y después de hacer un proyecto de investigación en la escuela secundaria sobre hidrología urbana (cómo la composición de la cuenca de un arroyo afecta su forma), fui a la universidad pensando que sería ingeniero ambiental.

Pero algo divertido sucedió en la universidad. Mientras estaba sentado en una de mis clases de ciencias "difíciles", comencé a preguntarme si podría aplicar el mismo conjunto de herramientas para estudiar fenómenos sociales complejos. Siempre me había gustado ver a la gente, y cuando veía televisión, lo disfrutaba más por los anuncios que por los programas. Pero me di cuenta de que, en lugar de pensar de manera abstracta sobre por qué la gente hacía cosas, podía aplicar el método científico para encontrar las respuestas. Las mismas herramientas de investigación utilizadas en biología y química podrían utilizarse para comprender la influencia social y la comunicación interpersonal.

Entonces comencé a tomar cursos de psicología y sociología y me involucré en la investigación sobre cómo las personas se perciben a sí mismas y a los demás. Unos años después, mi abuela me envió una reseña de un nuevo libro que pensó que podría encontrar interesante. Fue llamado *El punto de inflexión.*

Me encantó el libro y leí todo lo relacionado que pude encontrar. Pero seguía sintiéndome frustrado por un problema singular. Las ideas en ese libro eran asombrosamente poderosas, pero eran principalmente descriptivas. Seguro que algunas cosas se dan cuenta, pero ¿por qué? ¿Cuál fue el comportamiento humano subyacente que impulsó estos resultados? Estas fueron preguntas interesantes que necesitaban respuestas. Decidí comenzar a encontrarlos.

- - - - -

Después de completar mi doctorado y más de una década de investigación, descubrí algunas respuestas. He pasado los últimos diez años, más recientemente como profesor de marketing en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania, estudiando esto y otras preguntas relacionadas. Con una increíble variedad de colaboradores, he examinado cosas como

- ¿Por qué cierto *New York Times* artículos o videos de YouTube se vuelven virales
- ¿Por qué algunos productos tienen más boca a boca?
- ¿Por qué se propagan ciertos mensajes políticos?
- Cuándo y por qué ciertos nombres de bebés se dan cuenta o desaparecen
- Cuando la publicidad negativa aumenta, en lugar de disminuir, las ventas Hemos analizado cientos de años de nombres de bebés, miles de *New York Times* artículos y millones de compras de automóviles. Hemos pasado miles de horas recopilando, codificando y analizando todo, desde marcas y videos de YouTube hasta leyendas urbanas, reseñas de productos y conversaciones cara a cara. Todo con el objetivo de comprender la influencia social y lo que impulsa ciertas cosas a hacerse populares.

Hace unos años, comencé a impartir un curso en Wharton llamado "Contagioso". La premisa era simple. Ya sea que esté en marketing, política, ingeniería o salud pública, debe comprender cómo hacer que sus productos e ideas se pongan de moda. Los gerentes de marca quieren que sus productos sean más populares. Los políticos quieren que sus ideas se difundan entre la población. Los funcionarios de salud quieren que la gente cocine en lugar de comer comida rápida. Cientos de estudiantes universitarios, MBAs y ejecutivos han tomado la clase y aprendido sobre cómo la influencia social impulsa los productos, ideas y comportamientos para tener éxito.

De vez en cuando recibía correos electrónicos de personas que no podían tomar la clase. Lo habían escuchado de un amigo y les gustó el material, pero tuvieron un conflicto de horarios o no se enteraron a tiempo. Entonces preguntaron si había un libro que pudieran leer para ponerse al día con lo que se perdieron.

Ciertamente hay algunos grandes libros por ahí. *El punto de inflexión* Es una lectura fantástica. Pero si bien está lleno de historias entretenidas, la ciencia ha recorrido un largo camino desde que se lanzó hace más de una década. *Hecho para pegar,* por Chip y Dan Heath, es otro de mis favoritos (revelación completa: Chip fue mi mentor en la escuela de posgrado, por lo que la manzana no cae lejos del árbol). Teje historias inteligentes con investigaciones académicas sobre psicología cognitiva y memoria humana. Pero aunque el libro de Heaths se enfoca en hacer que las ideas se "peguen" - hacer que la gente las recuerde - dice menos sobre cómo hacer productos e ideas *propagar,* o hacer que la gente los pase.

Entonces, cada vez que la gente me pedía leer algo sobre lo que impulsa el boca a boca, los dirigía a los diversos trabajos académicos que yo y otros habíamos publicado en el área. Inevitablemente, algunas personas envían un correo electrónico para agradecer pero solicitan algo más "accesible". En otras palabras, algo que era riguroso pero menos seco que los típicos artículos cargados de jerga publicados en revistas académicas. Un libro que les proporcionó principios basados en la investigación para comprender lo que hace que las cosas se pongan de moda.

Este es ese libro.

SEIS PRINCIPIOS DE CONTAGIO

Este libro explica lo que hace que el contenido sea contagioso. Por "contenido" me refiero a historias, noticias e información. Productos e ideas, mensajes y videos. Todo, desde la recaudación de fondos en la estación de radio pública local hasta los mensajes de sexo seguro que intentamos enseñar a nuestros hijos. Por "contagioso" quiero decir que es probable que se propague. Difundir de persona a persona a través del boca a boca y la influencia social. Para ser comentado, compartido o imitado por consumidores, compañeros de trabajo y constituyentes.

En nuestra investigación, mis colaboradores y yo notamos algunos temas o atributos comunes en una variedad de contenido contagioso. Una receta, por así decirlo, para hacer que los productos, ideas y comportamientos sean más propensos a ser populares.

Tomar *¿Va a mezclar?* y el cheesesteak de cien dólares en Barclay Prime. Ambas historias evocan emociones como sorpresa o asombro: ¿Quién hubiera pensado que una licuadora podría romper un iPhone, o que un filete de queso costaría cerca de cien dólares? Ambas historias también son bastante notables, por lo que hacen que el cajero se vea genial por transmitirlas. Y ambos ofrecen información útil: siempre es útil saber sobre productos que funcionan bien o restaurantes que tienen buena comida.

Del mismo modo que las recetas a menudo requieren azúcar para hacer algo dulce, seguimos encontrando los mismos ingredientes en anuncios que se volvieron virales, artículos de noticias que se compartieron o productos que recibieron mucho boca a boca.

Después de analizar cientos de mensajes contagiosos, productos e ideas, notamos que los mismos seis "ingredientes" o principios, a menudo estaban en el trabajo. Seis PASOS clave, como los llamo, que hacen que se hablen, compartan e imiten cosas.

Principio 1: Moneda social

¿Cómo hace que la gente parezca hablar de un producto o idea? La mayoría de las personas prefieren parecer inteligentes que tontas, ricas que pobres y geniales que geek. Al igual que la ropa que usamos y los autos que manejamos, lo que hablamos influye en cómo nos ven los demás. Es moneda social. Saber cosas interesantes, como una licuadora que puede desgarrar un iPhone, hace que las personas parezcan inteligentes y al tanto. Entonces, para que la gente hable, necesitamos elaborar mensajes que los ayuden a lograr las impresiones deseadas. Necesitamos encontrar nuestra notable capacidad interior y hacer que las personas se sientan como personas de adentro. Necesitamos aprovechar la mecánica del juego para dar a las personas formas de lograr y proporcionar símbolos visibles de estado que puedan mostrar a los demás.

Principio 2: disparadores

¿Cómo recordamos a las personas que hablen sobre nuestros productos e ideas? Los disparadores son estímulos que impulsan a las personas a pensar en cosas relacionadas. La mantequilla de maní nos recuerda a la gelatina y la palabra "perro" nos recuerda a la palabra "gato". Si vives en Filadelfia, ver un filete de queso puede recordarte el de cien dólares en Barclay Prime. Las personas a menudo hablan de lo que se les viene a la mente, por lo que cuanto más a menudo piensen en un producto o idea, más se hablará de él. Necesitamos diseñar productos e ideas que con frecuencia son activados por el medio ambiente y crear nuevos factores desencadenantes vinculando nuestros productos e ideas a las señales prevalentes en ese entorno. La parte superior de la mente conduce a la punta de la lengua.

Principio 3: Emoción

Cuando nos importa, compartimos. Entonces, ¿cómo podemos elaborar mensajes e ideas que hagan que las personas sientan algo? El contenido naturalmente contagioso generalmente evoca algún tipo de emoción. Mezclar un iPhone es sorprendente. Un posible aumento de impuestos es exasperante.

Las cosas emocionales a menudo se comparten. Entonces, en lugar de insistir en la función, debemos centrarnos en los sentimientos. Pero como discutiremos, algunas emociones aumentan el intercambio, mientras que otras en realidad lo disminuyen. Por lo tanto, debemos elegir las emociones correctas para evocar. Necesitamos encender el fuego. A veces, incluso las emociones negativas pueden ser útiles.

Principio 4: Público

¿Pueden ver las personas cuando otros usan nuestro producto o se involucran en nuestro comportamiento deseado? La famosa frase "Monkey see, monkey do" captura más que solo la tendencia humana a imitar. También nos dice que es difícil copiar algo que no puedes ver. Hacer las cosas más observables las hace más fáciles de imitar, lo que las hace más propensas a hacerse populares. Por lo tanto, debemos hacer que nuestros productos e ideas sean más públicos. Necesitamos diseñar productos e iniciativas que se anuncien a sí mismos y crear residuos de comportamiento que se mantengan incluso después de que las personas hayan comprado el producto o hayan adoptado la idea.

Principio 5: valor práctico

¿Cómo podemos crear contenido que parezca útil? A la gente le gusta ayudar a los demás, por lo que si podemos mostrarles cómo nuestros productos o ideas ahorrarán tiempo, mejorarán la salud o ahorrarán dinero, correrán la voz. Pero dado lo inundadas que están las personas con la información, necesitamos que nuestro mensaje se destaque. Necesitamos entender qué hace que algo parezca un trato particularmente bueno. Necesitamos resaltar el increíble valor de lo que ofrecemos, monetariamente y de otra manera. Y necesitamos combinar nuestro conocimiento y experiencia para que las personas puedan transmitirlo fácilmente.

Principio 6: Historias

¿En qué narrativa más amplia podemos envolver nuestra idea? La gente no solo comparte información, cuenta historias. Pero al igual que la historia épica del Caballo de Troya, las historias son recipientes que transportan cosas como la moral y las lecciones. La información viaja bajo la apariencia de lo que parece una charla ociosa. Por lo tanto, necesitamos construir nuestros propios caballos de Troya, integrando nuestros productos e ideas en historias que la gente quiera contar. Pero necesitamos hacer más que contar una gran historia. Necesitamos hacer que la viralidad sea valiosa. Necesitamos que nuestro mensaje sea tan integral para la narrativa que la gente no pueda contar la historia sin él.

- - - - -

Estos son los seis principios de contagio: productos o ideas que contienen *Moneda social* y son *Activado, emocional, público, prácticamente valioso,* y envuelto en *Cuentos.* Cada capítulo se centra en uno de estos principios. Estos capítulos reúnen investigaciones y ejemplos para mostrar la ciencia detrás de cada principio y cómo las personas, las empresas y las organizaciones han aplicado los principios para ayudar a sus productos, ideas y comportamientos a ponerse al día.

Estos principios se pueden compactar en un acrónimo. En conjunto, deletrean PASOS. Piense en los principios como los seis PASOS para elaborar contenido contagioso. Estos ingredientes generan ideas para hablar y tener éxito. La gente hablaba del cheesesteak de cien dólares en Barclay Prime porque les daba *Moneda social,* fue *Activado (* alta frecuencia de filetes de queso en Filadelfia), *Emocional* (Muy sorprendente), *Prácticamente valioso (* útil información sobre asador de alta calidad), y envuelto en un *Historia.* Mejorar estos componentes en mensajes, productos o ideas los hará más propensos a

difundirse y hacerse popular. Espero que ordenar los principios de esta manera los haga más fáciles de recordar y usar. ** **

El libro está diseñado con dos públicos (superpuestos) en mente. Es posible que siempre se haya preguntado por qué la gente cotillea, por qué el contenido en línea se vuelve viral, por qué se propagan los rumores o por qué todo el mundo siempre parece hablar sobre ciertos temas en torno al refrigerador de agua. Hablar y compartir son algunos de nuestros comportamientos más fundamentales. Estas acciones nos conectan, nos dan forma y nos hacen humanos. Este libro arroja luz sobre los procesos psicológicos y sociológicos subyacentes detrás de la ciencia de la transmisión social.

Este libro también está diseñado para personas que desean que sus productos, ideas y comportamientos se difundan. En todas las industrias, las empresas grandes y pequeñas quieren que sus productos se vuelvan populares. La cafetería del vecindario quiere más clientes, los abogados quieren más clientes, los cines quieren más clientes y los bloggers quieren más visitas y participaciones. Las organizaciones sin fines de lucro, los encargados de formular políticas, los científicos, los políticos y muchos otros electores también tienen "productos" o ideas que quieren captar. Los museos quieren más visitantes, los refugios para perros quieren más adopciones y los conservacionistas quieren que más personas se unan contra la deforestación.

Ya sea que sea gerente de una gran empresa, propietario de una pequeña empresa que intenta aumentar la conciencia, un político que se postula para un cargo o un funcionario de salud que intenta hacer correr la voz, este libro lo ayudará a comprender cómo hacer que sus productos e ideas Más contagioso. Proporciona un marco y un conjunto de técnicas específicas y prácticas para ayudar a difundir la información, para historias de ingeniería, mensajes, anuncios e información para que las personas las compartan. Independientemente de si esas personas tienen diez amigos o diez mil. E independientemente de si son habladores y persuasivos o callados y tímidos.

Este libro proporciona ciencia de vanguardia sobre cómo funcionan el boca a boca y la transmisión social. Y cómo puede aprovecharlos para que sus productos e ideas tengan éxito.

** Cuando uso la palabra "viral" en este libro, me refiero a algo que es más probable que se transmita de una persona a otra. La analogía con las enfermedades es buena, pero solo hasta cierto punto. Las enfermedades también se transmiten de persona a persona, pero una diferencia clave es la longitud esperada de la cadena de transmisión. Una persona puede ser fácilmente el iniciador de una enfermedad que se propaga a unas pocas personas, y luego de ellas a unas pocas personas más, y así sucesivamente, hasta que una gran cantidad de personas se hayan infectado, únicamente debido a ese individuo inicial. Sin embargo, estas cadenas largas pueden ser menos comunes con productos e ideas (Goel, Watts y Goldstein 2012). Las personas a menudo comparten productos e ideas con otros, pero la probabilidad de que una persona genere una cadena extremadamente larga puede ser pequeña. Entonces, cuando digo que hacer X hará que una idea sea más viral, por ejemplo,

*** Tenga en cuenta, sin embargo, que la analogía de la receta se rompe en un aspecto. Los principios son diferentes a una receta porque no se requieren los seis ingredientes para hacer contagioso un producto o una idea. Claro, cuanto más, mejor, pero no es que un producto que sea público falle porque no está envuelto en una historia. Así que piense en estos principios menos como una receta y más como sabrosos ingredientes para ensaladas. Las ensaladas Cobb, por ejemplo, a menudo vienen con pollo, tomate, tocino, huevo, aguacate y queso. Pero una ensalada con solo queso y tocino sigue siendo deliciosa. Los principios son relativamente independientes, por lo que puede elegir los que desee aplicar.

Algunos de los principios son más fáciles de aplicar a ciertos tipos de ideas o iniciativas. Las organizaciones sin fines de lucro generalmente tienen una buena idea de cómo evocar la emoción, y a menudo es más fácil jugar Visibilidad pública para productos o comportamientos que tienen un componente físico. Dicho esto, el contenido contagioso a menudo proviene de la aplicación de principios que originalmente podrían haber parecido poco probables. Los mezcladores de servicio pesado ya tienen un valor práctico, pero
¿Va a mezclar? se volvió viral porque encontró la manera de darle a la licuadora Moneda social. El video mostró cómo un producto aparentemente regular era realmente bastante notable.

1) Moneda social

Entre las casas de piedra rojiza y las tiendas vintage en St. Mark's Place, cerca del parque Tompkins Square en la ciudad de Nueva York, notarás un pequeño restaurante. Está marcado por un gran cartel rojo en forma de perrito caliente con las palabras "cómeme" escritas en lo que parece mostaza. Baje un pequeño tramo de escaleras y se encontrará en un genuino y antiguo restaurante de perritos calientes con agujeros en la pared. Las largas mesas están preparadas con todos tus condimentos favoritos, puedes jugar cualquier cantidad de videojuegos de estilo arcade y, por supuesto, ordenar un menú para morirse.

Se ofrecen diecisiete variedades de perritos calientes. Todos los tipos de salchichas que puedas imaginar. The Good Morning es un hot dog envuelto en tocino cubierto con queso derretido y cubierto con un huevo frito. El tsunami tiene teriyaki, piña y cebolla verde. Y los puristas pueden pedir el New Yorker, un clásico frankfurter a la parrilla.

Pero mire más allá de los manteles de guinga y los hipsters disfrutando de sus perros. ¿Te das cuenta de que la cabina telefónica de madera vintage está escondida en la esquina? ¿El que parece algo en lo que Clark Kent podría haberse lanzado para convertirse en Superman? Adelante, mira dentro.

Notarás un teléfono rotativo de la vieja escuela que cuelga en el interior de la cabina, del tipo que tiene una ruedecilla con pequeños orificios para que marques cada número. Solo por patadas, coloque el dedo en el agujero debajo del número 2 (ABC). Marque en el sentido de las agujas del reloj hasta llegar al tope, suelte la rueda y sostenga el receptor cerca de su oído.

Para su sorpresa, alguien responde. "¿Tiene una reserva?" pregunta una voz. ¿Una reservacion?

Si, una reserva. Por supuesto que no tienes uno. ¿Para qué necesitarías una reserva? ¿Una cabina telefónica en la esquina de un restaurante de perritos calientes?

Pero hoy es tu día de suerte, aparentemente: te pueden llevar. De repente, la parte trasera de la cabina se abre (¡es una puerta secreta!) Y te dejan entrar en un bar clandestino llamado, de todas las cosas, por favor no lo digas.

- - - - -

En 1999, Brian Shebairo y su amigo de la infancia Chris Antista decidieron ingresar al negocio de los hot dogs. La pareja había crecido en Nueva Jersey comiendo en lugares famosos como Rutt's Hut y Johnny & Hanges y quería traer esa misma experiencia de hot dog a la ciudad de Nueva York. Después de dos años de investigación y desarrollo, montando sus motocicletas por la costa este degustando los mejores perritos calientes, Brian y Chris estaban listos. El 6 de octubre de 2001, abrieron Crif Dogs en East Village. El nombre proviene del sonido que brotó de la boca de Brian un día cuando trató de decir el nombre de Chris mientras seguía comiendo un hot dog.

Crif Dogs fue un gran éxito y ganó el premio al mejor perro caliente de una variedad de publicaciones. Pero a medida que pasaban los años, Brian estaba buscando un nuevo desafío. Quería abrir un bar. Crif Dogs siempre había tenido una licencia de licor, pero nunca la había aprovechado al máximo. Él y Chris habían experimentado con una máquina de margaritas congeladas, y de vez en cuando mantenían una botella de Jägermeister en el congelador, pero para hacerlo bien, realmente necesitaban más espacio. Al lado había un luchador

salón de té de burbujas. El abogado de Brian dijo que si podían obtener el espacio, la licencia de licor se transferiría. Después de tres años de insistencia constante, el vecino finalmente cedió.

Pero ahora llegó la parte difícil. La ciudad de Nueva York está llena de bares. En un radio de cuatro cuadras alrededor de Crif Dogs hay más de sesenta lugares para tomar una copa. Un puñado está incluso en el mismo bloque. Originalmente, Brian tenía en mente una sucia barra de rock and roll. Pero eso no sería suficiente. El concepto necesitaba ser algo más notable. Algo que haría que la gente hablara y los atrajera.

Un día, Brian se encontró con un amigo que tenía un negocio de antigüedades. Un gran mercado de pulgas al aire libre que vende de todo, desde aparadores art deco hasta ojos de vidrio y guepardos rellenos. El tipo dijo que había encontrado una elegante y antigua cabina telefónica de la década de 1930 que pensó que funcionaría bien en el bar de Brian.

Brian tuvo una idea.

Cuando Brian era niño, su tío trabajaba como carpintero. Además de ayudar a construir casas y las cosas habituales que hacen los carpinteros, el tío construyó una habitación en el sótano que tenía puertas secretas. Las puertas ni siquiera estaban tan ocultas, solo madera que encajaba con otra madera, pero si empujabas en el lugar correcto, podías acceder a un espacio de almacenamiento oculto. No hay guarida secreta o botín oculto en el interior, pero de todos modos es genial.

Brian decidió convertir la cabina telefónica en la puerta de un bar secreto.

- - - - -

Todo sobre Please Don't Tell sugiere que te han dejado en secreto muy especial. No encontrarás un cartel publicado en la calle. No lo encontrará anunciado en vallas publicitarias o en revistas. Y la única entrada es a través de una cabina telefónica semi escondida dentro de un restaurante de perritos calientes.

Por supuesto, esto no tiene sentido. ¿Los anunciantes no predican que la publicidad flagrante y el fácil acceso son las piedras angulares de un negocio exitoso?

Por favor, no se lo digas nunca ha anunciado. Sin embargo, desde su apertura en 2007, ha sido una de las reservas de bebidas más solicitadas en la ciudad de Nueva York. Solo se requieren reservas el día de, y la línea de reserva se abre a las 3:00 pm, en punto. Las manchas son por orden de llegada. Las personas que llaman golpearon con locura volver a marcar una y otra vez con la esperanza de cortar las señales de ocupado. A las 3:30 todos los lugares están reservados.

Por favor, no se lo digas, no empuja el mercado. No trata de meterte en la puerta o venderte con un sitio web llamativo. Es una clásica "marca de descubrimiento". Jim Meehan, el mago detrás del menú de cócteles de Please Don't Tell, diseñó la experiencia del cliente con ese objetivo en mente. "El marketing más poderoso es la recomendación personal", dijo. "Nada es más viral o infeccioso que uno de tus amigos va a un lugar y le da su recomendación completa". ¿Y qué podría ser más notable que ver a dos personas desaparecer en la parte trasera de una cabina telefónica?

- - - - -

En caso de que aún no esté claro, aquí hay un pequeño secreto sobre los secretos: tienden a no permanecer en secreto por mucho tiempo.

Piensa en la última vez que alguien compartió un secreto contigo. ¿Recuerdas cuán fervientemente te rogó que no le dijeras a un alma? ¿Y recuerdas lo que hiciste después?

Bueno, si eres como la mayoría de la gente, probablemente fuiste y le dijiste a alguien más. (No se avergüence, su secreto está a salvo conmigo). Resulta que si se supone que algo es secreto, la gente podría estarlo. *más* Es probable que hable de eso. ¿La razón? Moneda social

Las personas comparten cosas que les hacen verse bien a los demás.

MINTANDO UN NUEVO TIPO DE MONEDA

A los niños les encantan los proyectos de arte. Ya sea dibujando con crayones, pegando macarrones con codo a hojas de papel de construcción o construyendo elaboradas esculturas con materiales reciclables, se deleitan con la alegría de hacer cosas. Pero sea cual sea el tipo de proyecto, medios o lugar, todos los niños parecen hacer lo mismo una vez que terminan.

Le muestran a alguien más.

El "auto compartir" nos sigue a lo largo de nuestras vidas. Les contamos a nuestros amigos sobre nuestras nuevas compras de ropa y les mostramos a los miembros de la familia la pieza de opinión que enviamos al periódico local. Este deseo de compartir nuestros pensamientos, opiniones y experiencias es una de las razones por las cuales las redes sociales y las redes sociales en línea se han vuelto tan populares. La gente bloguea sobre sus preferencias, publica actualizaciones de estado de Facebook sobre lo que comieron en el almuerzo y tuitea sobre por qué odian al gobierno actual. Como muchos observadores han comentado, parece que las personas adictas a las redes sociales de hoy en día no pueden dejar de compartir lo que piensan, les gusta y quieren, con todos, todo el tiempo.

De hecho, la investigación encuentra que más del 40 por ciento de lo que las personas hablan son sus experiencias personales o sus relaciones personales. Del mismo modo, alrededor de la mitad de los tweets se centran en "mí", cubriendo lo que la gente está haciendo ahora o algo que les ha sucedido. ¿Por qué la gente habla tanto sobre sus propias actitudes y experiencias?

Es más que solo vanidad; en realidad estamos conectados para encontrarlo placentero. Los neurocientíficos de Harvard Jason Mitchell y Diana Tamir descubrieron que revelar información sobre el yo es intrínsecamente gratificante. En un estudio, Mitchell y Tamir conectaron sujetos a escáneres cerebrales y les pidieron que compartieran sus propias opiniones y actitudes ("Me gusta el snowboard") o las opiniones y actitudes de otra persona ("Le gustan los cachorros"). Descubrieron que compartir opiniones personales activaba los mismos circuitos cerebrales que responden a recompensas como la comida y el dinero. Así que hablar de lo que hiciste este fin de semana podría ser tan bueno como tomar un delicioso bocado de pastel de chocolate doble.

De hecho, a las personas les gusta compartir sus actitudes tanto que incluso están dispuestas a pagar dinero para hacerlo. En otro estudio, Tamir y Mitchell pidieron a las personas que completaran varios ensayos de una tarea de elección básica. Los participantes pueden elegir pasar el rato unos segundos o responder una pregunta sobre ellos mismos (como “¿Cuánto te gustan los sándwiches?”) Y compartirlo con los demás. Los encuestados hicieron cientos de estas elecciones rápidas. Pero para hacerlo aún más interesante, Tamir y Mitchell variaron la cantidad que le pagaban a las personas por elegir una opción en particular. En algunas pruebas, a las personas se les podría pagar un par de centavos más por elegir esperar unos segundos. En otros, se les podría pagar un par de centavos más por optar por divulgarse a sí mismos.

¿El resultado? La gente estaba dispuesta a renunciar al dinero para compartir sus opiniones. En general, estaban dispuestos a aceptar un recorte salarial del 25 por ciento para compartir sus opiniones. En comparación con no hacer nada durante cinco segundos, las personas valoraron compartir su opinión por poco menos de un centavo. Esto le da un nuevo giro a una vieja máxima. Tal vez en lugar de dar a la gente un centavo por sus pensamientos, deberíamos pagar un centavo por escuchar.

- - - - -

Está claro que a las personas les gusta hablar de sí mismas, pero ¿qué hace que las personas hablen sobre algunos de sus pensamientos y experiencias más que otros?

Juega un juego conmigo por un minuto. Mi colega Carla conduce una minivan. Podría contarle muchas otras cosas sobre ella, pero por ahora, quiero ver cuánto puede deducir basándose únicamente en el hecho de que ella conduce una minivan. ¿Cuántos años tiene Carla? ¿Tiene veintidós años? ¿Treinta y cinco? ¿Cincuenta y siete? Sé que sabes muy poco sobre ella, pero trata de hacer una suposición educada.

¿Ella tiene hijos? Si es así, ¿practican deportes? ¿Alguna idea de qué deportes juegan?

Una vez que haya tomado nota mental de sus conjeturas, hablemos de mi amigo Todd. Es un tipo realmente genial. Él también tiene un Mohawk. ¿Alguna idea de cómo es? ¿Cuántos años tiene? ¿Qué tipo de música le gusta? ¿Dónde compra?

He jugado este juego con cientos de personas y los resultados son siempre los mismos. La mayoría de la gente piensa que Carla tiene entre treinta y cuarenta y cinco años. Todos ellos, sí, 100 por ciento, creen que ella tiene hijos. La mayoría está convencida de que esos niños practican deportes, y casi todos los que creen que adivinan que el fútbol es el deporte elegido. Todo eso de una minivan.

Ahora Todd. La mayoría de la gente está de acuerdo en que está en algún lugar entre quince y treinta. La mayoría cree que está interesado en algún tipo de música vanguardista, ya sea punk, heavy metal o rock. Y casi todos piensan que compra ropa vintage o tiendas en algún tipo de tienda de surf / skate. Todo esto de un corte de pelo.

Seamos claros. Todd no tiene que escuchar música vanguardista ni comprar en Hot Topic. Podría tener cincuenta y tres años, escuchar a Beethoven y comprar su ropa en cualquier otro lugar que quisiera. No es como si Gap cerrara la puerta si intentara comprar pantalones chinos.

Lo mismo es cierto de Carla. Podría ser una riot grrrl de veintidós años que toca la batería y cree que los niños son para la aburrida burguesía.

Pero el punto es que no pensamos esas cosas sobre Carla y Todd. Más bien, todos hicimos inferencias similares porque las elecciones indican identidad. Carla conduce una minivan, así que asumimos que era una mamá de fútbol. Todd tiene un Mohawk, así que supusimos que es un chico joven de tipo punk. Hacemos conjeturas educadas sobre otras personas en función de los automóviles que conducen, la ropa que usan y la música que escuchan.

Lo que la gente habla también afecta lo que otros piensan de ellos. Contar una broma divertida en una fiesta hace que la gente piense que somos ingeniosos. Conocer toda la información sobre el gran juego de anoche o el baile de celebridades nos hace parecer geniales o informados.

Por lo tanto, no es sorprendente que las personas prefieran compartir cosas que los hagan parecer entretenidos en lugar de aburridos, inteligentes en lugar de tontos y modernos en lugar de aburridos.

Considera la otra cara. Piense en la última vez que consideró compartir algo pero no lo hizo. Lo más probable es que no hayas hablado de eso porque te habría hecho quedar mal a ti (u otra persona). Hablamos sobre cómo obtuvimos una reserva en el restaurante más popular de la ciudad y nos saltamos la historia de cómo el hotel que elegimos daba a un estacionamiento. Hablamos de cómo la cámara que elegimos era una *Informes de los consumidores* Best Buy y omita la historia sobre cómo la computadora portátil que compramos terminó siendo más barata en otra tienda.

El boca a boca, entonces, es una herramienta excelente para causar una buena impresión, tan potente como ese auto nuevo o el bolso Prada. Piense en ello como una especie de moneda. *Moneda social* Así como las personas usan el dinero para comprar productos o servicios, usan la moneda social para lograr las impresiones positivas deseadas entre sus familias, amigos y colegas.

Entonces, para que la gente hable, las empresas y organizaciones deben acuñar moneda social. Brinde a las personas una forma de verse bien mientras promocionan sus productos e ideas en el camino. Hay tres formas de hacer eso: (1) encontrar notable remarkability interno; (2) aprovechar la mecánica del juego; y (3) hacer que las personas se sientan como personas con información privilegiada.

OBSERVACIÓN INTERNA

Imagine que es un día sofocante y usted y un amigo pasan por una tienda de conveniencia para comprar algunas bebidas. Estás cansado de los refrescos, pero te sientes como algo con más sabor que solo agua. Algo ligero y refrescante. Mientras escanea la caja de bebidas, un Snapple de limonada rosada llama su atención. Perfecto. Lo agarras y lo llevas a la caja registradora para pagar.

Una vez afuera, gira la parte superior y toma un trago largo. Sintiéndose lo suficientemente revitalizado, está a punto de subirse al auto de su amigo cuando nota algo escrito en el interior de la tapa Snapple.

Hecho Real # 27: Una bola de vidrio rebotará más alto que una bola de goma.

Guau. De Verdad?

Probablemente estaría bastante impresionado (después de todo, quién sabía que el vidrio podría rebotar), pero piense por un momento en lo que haría a continuación. ¿Qué harías con este nuevo dato de información? ¿Lo guardarías para ti o se lo dirías a tu amigo?

- - - - -

En 2002, Marke Rubenstein, vicepresidente ejecutivo de la agencia de publicidad de Snapple, estaba tratando de pensar en nuevas formas de entretener a los clientes de Snapple. Snapple ya era conocido por sus extravagantes anuncios de televisión con la Snapple Lady, una mujer alegre y de mediana edad con un fuerte acento de Nueva York, que leía y respondía cartas de los fanáticos de Snapple. Ella era una verdadera empleada de Snapple, y los escritores de cartas iban desde personas que pedían consejos de citas hasta personas que solicitaban a Snapple que organizara una velada en un hogar para personas mayores. Los anuncios eran bastante divertidos, y Snapple estaba buscando algo igualmente inteligente y excéntrico.

Durante una reunión de mercadotecnia, alguien sugirió que el espacio debajo de la tapa no era propiedad inmobiliaria. Snapple había intentado poner bromas debajo de la gorra con poco éxito. Pero los chistes eran terribles ("Si el lápiz # 2 es el más popular, ¿por qué sigue siendo el # 2?"), Por lo que fue difícil saber si fue la estrategia o los chistes

defecto. Rubenstein y su equipo se preguntaron si los hechos reales podrían funcionar mejor. Algo "fuera de lo común que [los bebedores de Snapple] no sabrían y ni siquiera sabrían que les gustaría saber".

Así que Rubenstein y su equipo elaboraron una larga lista de datos curiosos y comenzaron a ponerlos debajo de las tapas, visibles solo después de que los clientes compraron y abrieron las botellas.

El hecho n. ° 12, por ejemplo, señala que los canguros no pueden caminar hacia atrás. El hecho # 73 dice que la persona promedio pasa dos semanas durante su vida esperando que cambien los semáforos.

Estos hechos son tan sorprendentes y entretenidos que es difícil no querer compartirlos con otra persona. ¿Dos semanas esperando que cambie la luz? ¡Eso es increíble! ¿Cómo incluso calculan algo así? ¡Piensa en qué más podríamos hacer con ese tiempo! Si alguna vez bebió un Snapple con un amigo, se encontrará diciéndose el hecho que recibió, similar a lo que sucede cuando su familia rompe las galletas de la fortuna después de una comida en un restaurante chino.

Los hechos de Snapple son tan contagiosos que se han incrustado en la cultura popular. Cientos de sitios web narran los diversos hechos. Los comediantes se burlan de ellos en sus rutinas. Algunos de los hechos son tan increíbles que las personas incluso debaten de un lado a otro si realmente son correctos. (Sí, la idea de que los canguros no pueden caminar hacia atrás parece una locura, pero es verdad).

¿Sabías que fruncir el ceño quema más calorías que sonreír? ¿Que una hormiga puede levantar cincuenta veces su propio peso? Probablemente no lo hiciste. Pero la gente comparte estos y otros hechos similares de Snapple porque son *Notable*. Y hablar de cosas notables proporciona moneda social.

- - - - -

Las cosas notables se definen como inusuales, extraordinarias o dignas de atención o atención. Algo puede ser notable porque es novedoso, sorprendente, extremo o simplemente interesante. Pero el aspecto más importante de las cosas notables es que son *digno de comentario.* Digno de mención. Aprender que una bola de vidrio rebotará más alto que una bola de goma es tan notable que hay que mencionarlo.

Las cosas notables proporcionan moneda social porque hacen que las personas que hablan de ellas parezcan, bueno, más notables. A algunas personas les gusta ser la vida de la fiesta, pero nadie quiere ser su muerte. Todos queremos que nos gusten. El deseo de aprobación social es una motivación humana fundamental. Si le contamos a alguien un hecho interesante de Snapple, nos hace parecer más atractivos. Si le contamos a alguien sobre un bar secreto escondido dentro de un restaurante de perritos calientes, nos hace parecer geniales. Compartir historias o anuncios extraordinarios, novedosos o entretenidos hace que las personas parezcan más extraordinarias, novedosas y entretenidas. Es más divertido hablar con ellos, es más probable que se les pida que almorcen y más probabilidades de que se les invite de nuevo para una segunda cita.

No es sorprendente, entonces, que cosas extraordinarias se mencionen con más frecuencia. En un estudio, el profesor de Wharton Raghu Iyengar y yo analizamos la cantidad de boca a boca que diferentes compañías, productos y marcas obtienen en línea. Examinamos una enorme lista de 6.500 productos y marcas. Todo, desde grandes marcas como Wells Fargo y Facebook hasta pequeñas marcas como Village Squire Restaurants y Jack

Enlaces. De todas las industrias que puedas imaginar. Tiendas bancarias y de bagels para lavar jabones y grandes almacenes. Luego le pedimos a las personas que calificaran la notable capacidad de cada producto o marca y analizamos cómo estas percepciones se correlacionaban con la frecuencia con la que se discutían.

El veredicto fue claro: se habló de productos más notables como Facebook o películas de Hollywood casi el doble de veces que marcas menos notables como Wells Fargo y Tylenol. Otra investigación encuentra efectos similares. Se comparten más tuits más interesantes, y es más probable que los artículos más interesantes o sorprendentes hagan que *New York Times* Lista más enviada por correo electrónico.

Lo notable explica por qué las personas comparten videos de niñas de ocho años recitando sin problemas letras de rap y por qué mi tía me envió una historia sobre un coyote que fue atropellado por un automóvil, se quedó atascado en el parachoques durante seiscientas millas y sobrevivió. Incluso explica por qué los médicos hablan sobre algunos pacientes más que otros. Cada vez que hay un paciente en la sala de emergencias con una historia inusual (como alguien que se traga un objeto extraño extraño), todos en el hospital lo escuchan. Un código rosa (secuestro de bebés) es una gran noticia incluso si se trata de una falsa alarma, mientras que un código azul (paro cardíaco) no se menciona en gran medida.

La notable capacidad también da forma a la evolución de las historias con el tiempo. Un grupo de psicólogos de la Universidad de Illinois reclutó a pares de estudiantes para lo que parecía un estudio de planificación y desempeño grupal. A los estudiantes se les dijo que tendrían que cocinar juntos una pequeña comida y los acompañaron a una cocina que funcionaba de verdad. Delante de ellos estaban todos los ingredientes necesarios para cocinar una comida. Montones de vegetales de hojas verdes, pollo fresco y suculentos camarones rosados, todo listo para ser picado y arrojado a una sartén.

Pero luego las cosas se pusieron interesantes. Escondidos entre las verduras y el pollo, los investigadores habían plantado una pequeña familia de cucarachas, pero decididamente espeluznante. Eww! Los estudiantes chillaron y retrocedieron por la comida.

Después de que el alboroto disminuyó, el experimentador dijo que alguien debía estar bromeando y rápidamente canceló el estudio. Pero en lugar de enviar a las personas a casa temprano, sugirió que fueran a participar en otro estudio que (convenientemente) se estaba llevando a cabo justo al lado.

Todos se acercaron, pero en el camino fueron interrogados sobre lo que había sucedido durante el experimento abortado. El experimentador preguntó a la mitad, mientras que a la otra mitad le preguntó qué parecía ser otro estudiante (que en realidad estaba ayudando al experimentador de manera encubierta).

Dependiendo de a quién le sucedió la historia los participantes, salió de manera diferente. Si estaban hablando con otro estudiante, es decir, si intentaban impresionar y entretener en lugar de simplemente informar los hechos, las cucarachas eran más grandes, más numerosas y toda la experiencia más desagradable. Los estudiantes exageraron los detalles para hacer que la historia sea más notable.

Todos hemos tenido experiencias similares. ¿Qué tan grande era la trucha que pescamos la última vez que fuimos a pescar en Colorado? ¿Cuántas veces se despertó el bebé llorando durante la noche?

A menudo ni siquiera estamos tratando de exagerar; simplemente no podemos recordar todos los detalles de la historia. Nuestros recuerdos no son registros perfectos de lo que sucedió. Son más como esqueletos de dinosaurios unidos por arqueólogos. Tenemos el principal

trozos, pero faltan algunas piezas, por lo que las rellenamos lo mejor que podemos. Hacemos una suposición educada.

Pero en el proceso, las historias a menudo se vuelven más extremas o entretenidas, especialmente cuando las personas las cuentan frente a un grupo. No solo adivinamos al azar, completamos números o información para que nos veamos bien en lugar de ineptos. El pez duplica su tamaño. El bebé no se despertó solo dos veces durante la noche.

- eso no sería lo suficientemente notable: se despertaba siete veces y requería una paternidad hábil cada vez para tranquilizarla.

Es como un juego de teléfono. A medida que la historia se transmite de persona a persona, algunos detalles se caen y otros se exageran. Y se vuelve más y más notable en el camino.

- - - - -

La clave para encontrar la notable capacidad interior es pensar en lo que hace que algo sea interesante, sorprendente o novedoso. ¿Puede el producto hacer algo que nadie hubiera creído posible (como mezclar pelotas de golf como Blendtec)? ¿Las consecuencias de la idea o el problema son más extremas de lo que la gente podría haber imaginado?

Una forma de generar sorpresa es romper un patrón que la gente espera. Tome aerolíneas de bajo costo. ¿Qué esperas cuando vuelas con una aerolínea de bajo costo? Asientos pequeños, sin películas, refrigerios limitados y una experiencia generalmente sin lujos. Pero las personas que vuelan JetBlue por primera vez a menudo se lo cuentan a otros porque la experiencia es notablemente diferente. Obtiene un asiento grande y cómodo, una variedad de opciones de refrigerios (desde chips de Terra Blues hasta galletas de animales) y programación gratuita de DIRECTV desde su propio televisor en el respaldo del asiento. Del mismo modo, al usar carne de res y langosta de Kobe, y cobrar cien dólares, Barclay Prime se emocionó al romper el patrón de lo que la gente esperaba de un filete de queso.

Los misterios y la controversia también son a menudo notables. *El proyecto de la bruja de Blair*
Es uno de los ejemplos más famosos de este enfoque. Lanzada en 1999, la película cuenta la historia de tres cineastas estudiantes que caminaron por las montañas de Maryland para filmar un documental sobre una leyenda local llamada Blair Witch. Sin embargo, supuestamente desaparecieron, y se les dijo a los espectadores que la película fue reconstruida a partir de imágenes de aficionados "redescubiertas" que fueron filmadas en su caminata. Nadie estaba seguro de si esto era cierto.

¿Qué hacemos cuando nos enfrentamos a un misterio controvertido como este? Naturalmente, pedimos a otros que nos ayuden a resolver la respuesta. Entonces, la película generó un gran revuelo simplemente de personas que se preguntaban si representaba eventos reales o no. Socavaba una creencia fundamental (que las brujas no existen), por lo que la gente quería la respuesta, y el hecho de que hubiera desacuerdo condujo a más discusión. El zumbido llevó a la película a convertirse en un éxito de taquilla. Filmada en una cámara de mano con un presupuesto de aproximadamente $ 35,000, la película recaudó más de $ 248 millones en todo el mundo.

Sin embargo, lo mejor de lo notable es que se puede aplicar a cualquier cosa. Puede pensar que un producto, servicio o idea tendría que ser inherentemente notable, que la notable no es algo que pueda imponer desde el exterior. Los nuevos dispositivos de alta tecnología o las películas de Hollywood son naturalmente más notables que, por ejemplo, las pautas de servicio al cliente o las tostadoras. ¿Qué podría ser notable de una tostadora?

Pero es posible encontrar la notable capacidad interna de cualquier producto o idea pensando en lo que hace que esa cosa se destaque. ¿Recuerdas a Blendtec, la empresa de licuadoras de la que hablamos en la Introducción? Al encontrar la notable capacidad interna del producto, la compañía logró que millones de personas hablaran sobre una vieja licuadora aburrida. Y pudieron hacerlo sin publicidad y con un presupuesto de marketing de cincuenta dólares.

¿Papel higiénico? Apenas parece notable. Pero hace unos años hice del papel higiénico uno de los temas de conversación más comentados en una fiesta. ¿Cómo? Puse un rollo de papel higiénico negro en el baño. Papel higiénico negro? Nadie había visto papel higiénico negro antes. Y esa notabilidad provocó discusión. Haga hincapié en lo que es notable acerca de un producto o idea y la gente hablará.

MECÁNICA DE JUEGO DE APOYO

Estaba corto por 222 millas.

Hace unos años estaba reservando un vuelo de ida y vuelta desde la costa este a California. Era finales de diciembre y el final del año siempre es lento, por lo que parecía un momento perfecto para visitar amigos. Me conecté a Internet, escaneé un montón de opciones y encontré un vuelo directo que era más barato que los de conexión. ¡Suerte la mía! Fui a buscar mi tarjeta de crédito.

Pero cuando ingresé mi número de viajero frecuente, la información sobre mi nivel de estado apareció en la pantalla. Yo vuelo una cantidad decente, y el año anterior había volado lo suficiente en United Airlines para alcanzar el estatus de Premier. Llamar a las ventajas que recibía "Premier" parecía la idea de una persona de marketing de una broma enferma, pero era un tratamiento ligeramente mejor de lo que normalmente recibes en clase económica. Podría registrar las maletas de forma gratuita, tener acceso a asientos con un poco más de espacio para las piernas y, en teoría, obtener actualizaciones gratuitas a la clase ejecutiva (aunque en realidad eso nunca pareció suceder). No hay nada que destacar, pero al menos no tuve que pagar para registrar una bolsa.

Este año había sido aún más ocupado. Tiendo a seguir con una aerolínea si puedo, y en este caso, parecía que podría valer la pena. Casi había alcanzado el siguiente nivel: Premier Executive.

Pero la palabra clave aquí es "casi". Tenía 222 millas de corto. Incluso con los vuelos directos a California y de regreso, no tendría suficientes millas para llegar a Premier Executive.

Las ventajas de ser un Premier Executive fueron solo un poco mejores que las de Premier. Podía registrar una tercera maleta gratis, tener acceso a salas especiales de aerolíneas si volaba internacionalmente y abordar el avión segundos antes de lo que lo habría hecho antes. Nada muy emocionante

¡Pero estaba tan cerca! Y solo me quedaban unos días para volar las millas adicionales requeridas. Este viaje a San Francisco fue mi última oportunidad.

Entonces hice lo que hacen las personas que están tan enfocadas en lograr algo que pierden su sentido común. Pagué más dinero para reservar un vuelo de conexión.

En lugar de tomar un vuelo directo a casa, volé por una ruta tortuosa, deteniéndome en Boston durante dos horas solo para asegurarme de que tenía suficientes millas para superar el umbral.

- - - - -

El primer gran programa de viajero frecuente fue creado en 1981 por American Airlines. Originalmente conceptualizado como un método para dar tarifas especiales a clientes frecuentes, el programa pronto se transformó en el sistema actual de recompensas. Hoy, más de 180 millones de personas acumulan millas de viajero frecuente cuando viajan. Estos programas han motivado a millones de personas a jurar lealtad a una sola aerolínea y detenerse en ciudades aleatorias o volar en momentos inoportunos solo para asegurarse de que acumulen millas en su aerolínea deseada.

Todos sabemos que las millas se pueden canjear por viajes gratis, estadías en hoteles y otros beneficios. Aún así, la mayoría de las personas nunca cobran las millas que acumulan. De hecho, menos del 10 por ciento de las millas se canjean cada año. Los expertos estiman que hasta 10 billones de millas de viajero frecuente se encuentran en cuentas, sin usar. Suficiente para viajar a la luna y regresar 19.4 *millón* veces. Eso son muchas millas.

Entonces, si en realidad no los están usando, ¿por qué la gente es tan apasionada por acumular millas?

Porque es un juego divertido.

- - - - -

Piensa en tu juego favorito. Puede ser un juego de mesa, un deporte o incluso un juego de computadora o una aplicación. Tal vez amas el solitario, disfrutas jugando al golf o te vuelves loco por los rompecabezas de Sudoku. ¿Alguna vez te has parado a pensar por qué disfrutas tanto de estos juegos? ¿Por qué parece que no puedes dejar de jugar?

La mecánica del juego son los elementos de un juego, aplicación o programa, incluidas las reglas y los bucles de retroalimentación, que los hacen divertidos y atractivos. Obtienes puntos por hacerlo bien en solitario, hay niveles de rompecabezas de Sudoku y los torneos de golf tienen tablas de clasificación. Estos elementos les dicen a los jugadores cuál es su posición en el juego y qué tan bien lo están haciendo. La buena mecánica de juego mantiene a las personas comprometidas, motivadas y siempre queriendo más.

Una forma de motivar la mecánica del juego es internamente. Todos disfrutamos de lograr cosas. La evidencia tangible de nuestro progreso, como resolver un duro juego de solitario o avanzar al siguiente nivel de rompecabezas de Sudoku, nos hace sentir bien. Entonces, los marcadores discretos nos motivan a trabajar más duro, especialmente cuando nos acercamos a lograrlos. Tome las tarjetas perforadas de café de compre diez y llévese una gratis que a veces se ofrecen en los cafés locales. Al aumentar la motivación, las tarjetas realmente estimulan a las personas a comprar café con más frecuencia a medida que se acercan a su décima taza y reclaman su recompensa.

Pero la mecánica del juego también nos motiva en un *enterrar* nivel personal alentando la comparación social.

Hace unos años, se pidió a los estudiantes de la Universidad de Harvard que hicieran una elección aparentemente sencilla: cuál preferirían, un trabajo donde ganaran $ 50,000 al año (opción A) o uno donde ganaran $ 100,000 al año (opción
SI)?

Parece una obviedad, ¿verdad? Todos deberían tomar la opción B. Pero había una trampa. En la opción A, a los estudiantes se les pagaría el doble que a otros, que solo recibirían $ 25,000. En la opción B, se les pagaría la mitad que a otros, quienes recibirían $ 200,000. Por lo tanto, la opción B les daría más dinero a los estudiantes en general, pero les iría peor que a los demás.

¿Qué eligió la mayoría de las personas?

Opción A. Preferían hacerlo mejor que otros, incluso si eso significaba obtener *Menos* para ellos mismos. Eligieron la opción que era peor en términos absolutos pero mejor en términos relativos.

Las personas no solo se preocupan por su desempeño, sino también por su desempeño en relación con los demás. Subir a un avión unos minutos antes es una buena ventaja de lograr el estatus Premier. Pero parte de lo que hace que este sea un buen beneficio es que puedes abordar antes que los demás. Porque los niveles funcionan en dos, bueno, niveles. Nos dicen dónde estamos en cualquier momento en términos absolutos. Pero también dejan en claro dónde nos encontramos en relación con todos los demás.

Al igual que muchos otros animales, la gente se preocupa por la jerarquía. Los simios participan en pantallas de estado y los perros intentan descubrir quién es el alfa. Los humanos no son diferentes. Nos gusta sentir que somos de alto estatus, el mejor perro o el líder de la manada. Pero el estado es inherentemente relacional. Ser el líder de la manada requiere una manada, mejor que otros.

La mecánica del juego ayuda a generar moneda social porque hacerlo bien nos hace ver bien. A las personas les encanta jactarse de las cosas que han logrado: sus desventajas de golf, cuántas personas las siguen en Twitter o los puntajes SAT de sus hijos. Un amigo mío es miembro de Delta Airlines Platinum Medallion. Cada vez que vuela, encuentra una manera de presumir en Facebook. Hablando de cómo un chico que vio en el salón Delta Sky Club está golpeando a una camarera. O mencionando la actualización gratuita que obtuvo a primera clase. Después de todo, ¿de qué sirve el estado si nadie más sabe que lo tiene?

Pero cada vez que comparte con orgullo su estado, también está haciendo correr la voz sobre Delta.

Y así es como la mecánica del juego aumenta el boca a boca. Las personas están hablando porque quieren mostrar sus logros, pero en el camino hablan sobre las marcas (Delta o Twitter) o los dominios (golf o SAT) donde lograron.

Construyendo un buen juego

Aprovechar la mecánica del juego requiere cuantificar el rendimiento. Algunos dominios como handicaps de golf y puntajes SAT tienen métricas integradas. Las personas pueden ver fácilmente cómo están y compararse con los demás sin necesidad de ayuda. Pero si un producto o idea no lo hace automáticamente, debe ser "gamificado". Es necesario crear o registrar métricas que permitan a las personas ver dónde están parados, por ejemplo, iconos de cuánto han contribuido a un tablero de mensajes de la comunidad o boletos de diferentes colores para los titulares de boletos de temporada.

Las aerolíneas lo han hecho muy bien. Los programas de viajero frecuente no siempre existieron. Es cierto que la gente ha volado comercialmente durante más de medio siglo. Pero volar se gamificó hace relativamente poco tiempo, y las aerolíneas registraron millas recorridas y otorgaron niveles de estatus. Y debido a que esto proporciona moneda social, a la gente le encanta hablar de ello.

Aprovechar la mecánica del juego también implica ayudar a las personas a dar a conocer sus logros. Claro, alguien puede hablar sobre lo bien que lo hizo, pero es aún mejor si hay un símbolo tangible y visible que pueda mostrar a los demás. Foursquare, el sitio web de redes sociales basado en la ubicación, permite a los usuarios registrarse en bares,

restaurantes y otros lugares que utilizan sus dispositivos móviles. El registro ayuda a las personas a encontrar a sus amigos, pero Foursquare también otorga distintivos especiales a los usuarios en función de su historial de registro. Regístrese en el mismo lugar más que nadie en un período de sesenta días y será coronado alcalde de ese lugar. Regístrese en cinco aeropuertos diferentes y obtenga una insignia de Jetsetter. Estas insignias no solo se publican en las cuentas de Foursquare de los usuarios, sino que, dado que proporcionan moneda social, los usuarios también las exhiben de manera destacada en sus páginas de Facebook.

Al igual que mi amigo Platinum Medallion, las personas muestran sus insignias para presumir o porque están orgullosas de sí mismas. Pero en el camino también están difundiendo la marca Foursquare.

Las excelentes mecánicas de juego pueden incluso crear logros de la nada. Las aerolíneas convirtieron la lealtad en un símbolo de estado. Foursquare lo convirtió en una marca de distinción para ser un elemento fijo en la barra de la esquina. Y al alentar a los jugadores a publicar sus logros en Facebook, los creadores de juegos en línea han logrado convencer a la gente de proclamar en voz alta, incluso alardear, de que pasan horas jugando juegos de computadora todos los días.

- - - - -

Los sistemas de estado efectivos son fáciles de entender, incluso para personas que no están familiarizadas con el dominio. Ser el alcalde suena bien, pero si le preguntaras a la mayoría de las personas en la calle, apuesto a que no podrían decirte si eso es mejor o peor que tener una insignia de Noche de escuela, una insignia de Superusuario o cualquiera de las más de una cientos de otras insignias que ofrece Foursquare.

Las compañías de tarjetas de crédito tuvieron problemas con el mismo problema. Las tarjetas doradas solían estar restringidas a personas que gastaban mucho y tenían un historial crediticio estelar. Pero a medida que las compañías comenzaron a ofrecerlos a personas con todo tipo de crédito, la tarjeta dorada perdió su significado. Entonces, las compañías idearon nuevas opciones para sus clientes verdaderamente ricos: la tarjeta de platino, la tarjeta de zafiro y la tarjeta de diamante, entre otras. Pero, ¿cuál tiene más estatus, un diamante o una tarjeta de zafiro? ¿El platino es mejor o peor que el zafiro? Esta desconcertante combinación de colores, minerales y palabras exclusivas crea un caos de confusión para el consumidor de tal manera que las personas no saben qué tan bien lo están haciendo, y mucho menos cómo se comparan con los demás.

Compare eso con las medallas entregadas en los Juegos Olímpicos o en su encuentro local de atletismo. Si los participantes te dicen que ganaron plata, sabes exactamente qué tan bien lo hicieron. Incluso alguien que no sabe casi nada sobre la pista puede saber de inmediato si un participante es una estrella o simplemente está bien.

Muchos supermercados británicos utilizan un sistema de etiquetado igualmente intuitivo. Al igual que con los semáforos, usan círculos rojos, amarillos o verdes para indicar la cantidad de azúcar, grasa y sal que hay en los diferentes productos. Los sándwiches bajos en sodio están marcados con un círculo verde para la sal, mientras que las sopas saladas obtienen un círculo rojo. Cualquier persona puede aprender el sistema de inmediato y entender cómo comportarse como resultado.

- - - - -

Muchos concursos también involucran mecánicas de juego. Burberry creó un sitio web llamado "Art of the Trench" que es un montaje de Burberry y todas las personas que lo usan. Algunas fotos fueron tomadas por los principales fotógrafos del mundo, pero las personas también pueden enviar fotos de sí mismos o de sus amigos usando el icónico trench de Burberry. Si tienes suerte, Burberry publica tu imagen en su sitio web. Tu

La foto se convierte en parte de un conjunto de imágenes que reflejan el estilo personal de todo el mundo.

Imagínese si su foto fue elegida para el sitio. ¿Cuál sería tu primer impulso? ¡Le dirías a alguien más! Y no solo una persona. Mucha gente.

Como aparentemente todos lo hicieron. El sitio de Burberry obtuvo millones de visitas de más de cien países diferentes. Y el concurso ayudó a aumentar las ventas en un 50 por ciento.

Los sitios web de recetas alientan a las personas a publicar fotos de sus comidas terminadas. Los programas de pérdida de peso o ejercicio fomentan las fotos de antes y después para que las personas puedan mostrarles a los demás cuánto mejor se ven. Un nuevo bar en DC incluso nombró una bebida, el Kentucky Irby, en honor a mi mejor amigo (su apellido es Irby). Se sintió tan especial que le contó a todos sus conocidos sobre la bebida y en el camino ayudó a correr la voz acerca de este nuevo establecimiento.

Otorgar premios funciona según un principio similar. Los destinatarios de los premios adoran jactarse de ellos, les da la oportunidad de decirles a los demás lo buenos que son. Pero en el camino tienen que mencionar quién les otorgó el premio.

El boca a boca también puede provenir del proceso de votación en sí. Decidir al ganador por votación popular alienta a los concursantes a obtener apoyo. Pero al decirle a la gente que vote por ellos, los concursantes también difundieron la conciencia sobre el producto, la marca o la iniciativa que patrocina el concurso. En lugar de promocionarse directamente, la empresa utiliza el concurso para conseguir que las personas que quieran ganar realicen el marketing por sí mismas.

Y esto nos lleva a la tercera forma de generar moneda social: hacer que las personas se sientan como personas con información privilegiada.

HAGA QUE LAS PERSONAS SE SIENTAN COMO INSIDERS

En 2005, Ben Fischman se convirtió en CEO de SmartBargains.com. El sitio web de compras con descuento vendía de todo, desde ropa y ropa de cama hasta decoración del hogar y equipaje. El modelo de negocio era sencillo: las compañías que querían descargar artículos de liquidación o mercancías adicionales los venderían a SmartBargains de manera barata, y SmartBargains pasaría las ofertas al consumidor. Había una gran variedad de productos, y los precios a menudo eran hasta un 75 por ciento más bajos que los minoristas.

Pero en 2007, el sitio web se tambaleaba. Los márgenes siempre habían sido bajos, pero la emoción por la marca se había disipado y el impulso se estaba desacelerando. También surgieron varios sitios web relacionados, y SmartBargains estaba luchando por diferenciarse de competidores similares.

Un año después, Fischman comenzó un nuevo sitio web llamado Rue La La. Llevaba productos de diseño de alta gama, pero se centró en las "ventas flash" en las que las ofertas estaban disponibles por un tiempo limitado, veinticuatro horas o un par de días como máximo. . Y el sitio siguió el mismo modelo que las ventas de muestra en la industria de la moda. El acceso fue solo por invitación. Tenías que ser invitado por un miembro existente.

Las ventas despegaron y el sitio funcionó extremadamente bien. Tan bien, de hecho, que en 2009 Ben vendió ambos sitios web por $ 350 millones.

El éxito de Rue La La es particularmente notable, dado un pequeño detalle.

Vendió los mismos productos que SmartBargains. Exactamente los mismos vestidos, faldas y trajes. Los mismos zapatos, camisas y pantalones.

Entonces, ¿qué transformó lo que podría haber sido un sitio web aburrido en una persona a la que clamaban tener acceso? ¿Cómo es que Rue La La tuvo mucho más éxito?

Porque hacía que las personas se sintieran como personas de adentro.

- - - - -

Al tratar de descubrir cómo ahorrar SmartBargains, Fischman notó que una parte del negocio estaba funcionando increíblemente bien. Su club de fidelización Smart Shopper permitió a las personas que se inscribieron obtener tarifas de envío reducidas y acceder a un área de compras privada. Ofertas que nadie más podía ver. Era una pequeña parte del sitio, pero el crecimiento fue a través del techo.

Al mismo tiempo, Fischman aprendió sobre un concepto en Francia llamado *vente privée,* o venta privada. Ventas flash en línea que estaban disponibles solo por un día. Fischman decidió que esta era la manera perfecta de darle un giro único a su negocio.

Y eso fue. Rue La La se puso en marcha porque aprovechó inteligentemente el factor de urgencia. Parte de esto comenzó por accidente. Todas las mañanas, el sitio publicaba nuevas ofertas a las 11:00 a.m., pero en los primeros meses la demanda era mucho más alta de lo esperado, a las 11:03 a.m., todo se agotaría. Ido. Entonces los clientes aprendieron que si no llegaban allí de inmediato, se lo perderían.

A medida que ha crecido, Rue La La ha mantenido esta disponibilidad limitada. Todavía vende del 40 al 50 por ciento de los artículos en la primera hora. Las ventas han crecido, pero no es que los ingresos aumenten a lo largo del día. Los picos de tráfico a las 11:00 a.m. simplemente han alcanzado niveles cada vez más altos.

Ir a un modelo solo para miembros también hizo que los miembros del sitio se sintieran como expertos. Al igual que con la cuerda de terciopelo que evita que los asistentes habituales a la fiesta simplemente entren a un club nocturno exclusivo, la gente asumió que si tenía que ser miembro, el sitio debía ser realmente deseable.

Los miembros de Rue La La son sus mejores embajadores. Ellos hacen proselitismo mejor que cualquier campaña publicitaria. Como señaló Fischman:

> *Es como el conserje de un hotel. Vas al conserje para averiguar sobre un restaurante y él te dice un nombre de inmediato. La suposición es que le pagan para sugerir ese lugar y el restaurante es probablemente mediocre. Pero si un amigo recomienda un lugar que no puede esperar para llegar allí. Bueno, cuando un amigo te dice que debes probar la Rue La La, les crees. Y lo intentas.*

Rue La La desató el poder de amigos diciéndoles a amigos.

- - - - -

Si bien puede que no sea obvio de inmediato, Rue La La tiene mucho en común con Please Don't Tell, el bar secreto del que hablamos al comienzo del capítulo. Ambos utilizaron la escasez y la exclusividad para hacer que los clientes se sintieran como expertos.

La escasez se trata de cuánto se ofrece algo. Las cosas escasas están menos disponibles debido a la alta demanda, la producción limitada o las restricciones sobre el tiempo o el lugar donde puede adquirirlas. La barra secreta Please Don't Tell tiene solo cuarenta y cinco asientos y no permite que entre más personas que esa. Las ofertas de Rue La La estuvieron disponibles por solo veinticuatro horas; algunos incluso se han ido en treinta minutos.

La exclusividad también se trata de disponibilidad, pero de una manera diferente. Las cosas exclusivas son accesibles solo para personas que cumplen con criterios particulares. Cuando pensamos en la exclusividad, tendemos a pensar en llamativos Rolex de $ 20,000 con incrustaciones de diamantes o en pasar el rato en St. Croix con estrellas de cine. Pero la exclusividad no se trata solo de dinero o celebridad. También se trata del conocimiento. Conocer cierta información o estar conectado con personas que lo hacen. Y ahí es donde entran Please Don't Tell y Rue La La. No tienes que ser una celebridad para entrar en Please Don't Tell, pero debido a que está oculto, solo ciertas personas saben que existe. El dinero no puede comprarle el acceso a Rue La La. El acceso es solo por invitación, por lo que debe conocer a un usuario existente.

La escasez y la exclusividad ayudan a los productos a ponerse al día haciéndolos parecer más deseables. Si algo es difícil de obtener, la gente asume que debe valer la pena. Si algo no está disponible o se agotó, las personas a menudo infieren que a muchas otras personas les debe gustar, por lo que debe ser bastante bueno (algo de lo que hablaremos más en el capítulo Público). Las personas evalúan los libros de cocina de manera más favorable cuando tienen un suministro limitado, encuentran las galletas más sabrosas cuando son escasas y perciben las pantimedias como un extremo superior cuando están menos disponibles.

Disney usa este mismo concepto para aumentar la demanda de películas de hace décadas. Toma características animadas principales como *Blanco como la nieve* y *Pinocho* fuera del mercado y los pone en la "Bóveda de Disney" hasta que decida volver a emitirlos. Esta disponibilidad limitada nos hace sentir que *tener* para actuar ahora Si no lo hacemos, podríamos perder la oportunidad, incluso si no hubiéramos querido la oportunidad en primer lugar. * *

La escasez y la exclusividad aumentan el boca a boca al hacer que las personas se sientan como personas de adentro. Si las personas obtienen algo que no todos tienen, los hace sentir especiales, únicos y de alto estatus. Y por eso no solo les gustará más un producto o servicio, sino que se lo contarán a otros. ¿Por qué? Porque decirles a los demás los hace ver bien. Tener conocimiento interno es la moneda social. Cuando las personas que esperaron horas en la fila finalmente obtienen ese nuevo dispositivo tecnológico, una de las primeras cosas que hacen es mostrar a los demás. Mirar *yo* y qué *yo* fue capaz de conseguir!

Y para que no piense que solo las categorías exclusivas como bares y ropa pueden beneficiarse al hacer que las personas se sientan como personas con información privilegiada, permítame contarle cómo McDonald's creó la moneda social en torno a una mezcla que incluye carne de tripa, corazón y estómago.

- - - - -

En 1979, McDonald's presentó Chicken McNuggets. Fueron un gran éxito y todas las franquicias de todo el país los querían. Pero en ese momento McDonald's no tenía un sistema adecuado para satisfacer la demanda. Entonces, el chef ejecutivo Rene Arend tuvo la tarea de diseñar otro nuevo producto para dar a las desafortunadas franquicias que no podían obtener suficiente pollo. Algo que los mantendría felices a pesar de la escasez.

A Arend se le ocurrió un emparedado de cerdo llamado McRib. Acababa de regresar de un viaje a Charleston, Carolina del Sur, y se inspiró en la barbacoa sureña. Le encantaba el rico sabor ahumado y pensó que sería una adición perfecta al menú de McDonald's.

Pero, contrariamente a lo que sugiere su nombre, en realidad hay muy poca carne de costilla en el McRib. En cambio, imagine una empanada de carne de cerdo en forma de algo que se parece a un costillar de costillas. Resta los huesos (y la mayoría de la carne de mejor calidad), agrega salsa de barbacoa, completa con cebollas y encurtidos, mételos en un moño y tendrás el McRib.

Dejando a un lado la falta de costillas, el producto se comercializó bastante bien. McDonald's estaba emocionado y pronto agregó el producto al menú nacional. Los McRib estaban en todas partes, desde Florida hasta Seattle.

Pero luego llegaron las cifras de ventas. Desafortunadamente, fueron mucho más bajas de lo esperado. McDonald's intentó promociones y funciones, pero no funcionó mucho. Entonces, después de unos años, dejó caer el McRib, citando la falta de interés de los estadounidenses en la carne de cerdo.

Sin embargo, una década después, McDonald's descubrió una forma inteligente de aumentar la demanda de McRib. No gastó más dinero en publicidad. No cambió el precio. Ni siquiera cambió los ingredientes.

Simplemente hizo que el producto escaseara.

A veces, devolvería el producto a nivel nacional por un tiempo limitado; en otros casos lo ofrecería en ciertos lugares pero no en otros. Un mes solo se ofrecería en franquicias en Kansas City, Atlanta y Los Ángeles. Dos meses después, se ofrecería solo en Chicago, Dallas y Tampa.

Y su estrategia funcionó. Los consumidores se entusiasmaron con el sándwich. Grupos de Facebook comenzaron a aparecer pidiéndole a la compañía que "traiga de vuelta el McRib". Los partidarios usaron Twitter para proclamar su amor por el bocadillo ("Afortunadamente, el McRib ha vuelto") y para saber dónde podrían encontrar uno ("Solo uso Twitter para saber cuándo está disponible el McRib"). Alguien incluso creó un localizador en línea de McRib para que los fanáticos pudieran compartir ubicaciones que ofrecían el emparedado con otros. Todo por lo que es principalmente una mezcla de tripas, corazón y carne de estómago.

Hacer que las personas se sientan como personas con experiencia puede beneficiar a todo tipo de productos e ideas. Independientemente de si el producto es moderno y fresco, o una mezcla de restos de cerdo. El simple hecho de que algo no esté fácilmente disponible puede hacer que las personas lo valoren más y decirle a otros que capitalicen la moneda social de saberlo o tenerlo.

UNA BREVE NOTA SOBRE MOTIVACIÓN

Hace unos años pasé por un rito fundamental de iniciación masculina. Me uní a una liga de fútbol de fantasía.

El fútbol de fantasía se ha convertido en uno de los pasatiempos no oficiales más populares de Estados Unidos. Para aquellos que no están familiarizados con el juego, es esencialmente como ser el gerente general de un equipo imaginario. Millones de personas pasan incontables horas explorando jugadores, modificando sus listas y observando su desempeño cada semana.

Siempre me pareció divertido que la gente pasara tanto tiempo en lo que es esencialmente un deporte para espectadores. Pero cuando un grupo de amigos necesitaba uno más

persona y me preguntó si jugaría, le dije por qué no.

Y efectivamente, fui absorbido. Pasé horas cada semana escaneando hojas de trucos, leyendo sobre jugadores de los que nunca había oído hablar e intentando encontrar durmientes que otras personas no habían reclutado. Una vez que comenzó la temporada, me encontré viendo fútbol, algo que nunca había hecho antes. Y no fue para ver si mi equipo local ganó. Estaba viendo equipos de los que no sabía nada, comprobando qué jugadores estaban mejor y modificando mi lista cada semana.

Pero la parte más interesante? Hice

todo esto gratis.

Nadie me pagó por las horas que pasé, y mis amigos y yo ni siquiera apostamos por el resultado. Solo estábamos jugando por diversión. Y, por supuesto, alardear de los derechos. Pero dado que hacerlo es mejor que otros es la moneda social, todos estaban motivados para hacerlo bien. Incluso sin un incentivo monetario.

¿La moral? Las personas no necesitan que se les pague para estar motivadas. Los gerentes suelen incumplir los incentivos monetarios cuando intentan motivar a los empleados. Un regalo u otro beneficio para que la gente tome medidas. Pero esa es la forma incorrecta de pensarlo. Mucha gente recomendará a un amigo si le pagas cien dólares para hacerlo. Ofrezca a las personas la oportunidad de ganar un Lamborghini de oro y harán casi cualquier cosa. Pero al igual que con muchos incentivos monetarios, distribuir Lamborghinis de oro es costoso.

Además, tan pronto como le paga a la gente por hacer algo, excluye su motivación intrínseca. Las personas están felices de hablar sobre las empresas y los productos que les gustan, y millones de personas lo hacen de forma gratuita todos los días, sin avisar. Pero tan pronto como ofrezca pagar a las personas para referir a otros clientes, cualquier interés que tengan en hacerlo de forma gratuita desaparecerá. Las decisiones de los clientes de compartir o no ya no se basarán en cuánto les gusta un producto o servicio. En cambio, la calidad y la cantidad de rumores serán proporcionales al dinero que reciben.

Los incentivos sociales, como la moneda social, son más efectivos a largo plazo. Foursquare no paga a los usuarios para registrarse en los bares, y las aerolíneas no otorgan descuentos a los miembros del viajero frecuente. Pero al aprovechar el deseo de las personas de verse bien con los demás, sus clientes hicieron estas cosas de todos modos, y difundieron el boca a boca de forma gratuita.

POR FAVOR NO LO DIGAS? BUENO ESTA BIEN. Quizás solo uno

Persona . .

¿Cómo hacemos que la gente hable y que nuestros productos e ideas se pongan de moda? Una forma es acuñar moneda social. A la gente le gusta causar una buena impresión, por lo que debemos hacer de nuestros productos una forma de lograrlo. Como el de Blendtec *¿Va a mezclar?*
Necesitamos encontrar la notable capacidad interior. Al igual que Foursquare o las aerolíneas con niveles de viajero frecuente, necesitamos aprovechar la mecánica del juego. Al igual que Rue La La, necesitamos usar la escasez y la exclusividad para hacer que las personas se sientan como personas de adentro.

El impulso de hablar sobre nosotros nos devuelve al círculo completo a Por favor, no lo digas. Los propietarios son inteligentes. Entienden que los secretos impulsan la moneda social, pero no se detienen allí. Después de que haya pagado sus bebidas, su servidor le entrega una tarjeta de pequeña empresa. Todo negro, casi como la tarjeta de presentación de un psíquico o mago.

En letra roja, la tarjeta simplemente dice "Por favor, no se lo digas" e incluye un número de teléfono.

Entonces, si bien todo lo demás sugiere que los propietarios quieren mantener el lugar en secreto, al final de la experiencia, se aseguran de que tengas su número de teléfono. Por si acaso quieres compartir su secreto.

---

[1] Tenga en cuenta que dificultar el acceso es diferente de hacerlo imposible. Claro, obtener una reserva en Please Don't Tell es difícil, pero si las personas llaman lo suficiente, deberían poder enganchar una reserva. Y aunque Rue La La está abierta solo a los miembros, recientemente instituyó una política en la que incluso los no miembros pueden obtener acceso registrándose con una dirección de correo electrónico. Usar la escasez y la exclusividad desde el principio y luego relajar las restricciones más adelante es una forma particularmente buena de generar demanda.

También tenga cuidado de cómo restringir la disponibilidad puede ser presumido o distante. Las personas están acostumbradas a obtener lo que quieren y si escuchan "no" demasiado, pueden ir a otro lado. Jim Meehan en Please Don't Tell aborda este problema explícitamente al indicar a su personal que si necesitan decir "no", deben tratar de encontrar una manera de decir "no, pero". Tales como, "No, todos estamos llenos a las ocho y media, desafortunadamente, pero ¿qué tal a las once?" o "No, no tenemos la marca X pero tenemos la marca Y, ¿le gustaría probarla?" Al gestionar la decepción, mantienen el atractivo y al mismo tiempo mantienen la satisfacción del cliente.

2) Disparadores

El mundo de Walt Disney. Diga esas palabras a niños menores de ocho años y solo espere sus gritos emocionados. Más de 18 millones de personas de todo el mundo visitan anualmente el parque temático de Orlando, Florida. A los niños mayores les encanta la aterradora caída de Space Mountain y la Torre del Terror. Los más pequeños saborean la magia del castillo de Cenicienta y la emoción de explorar los ríos de África en el crucero por la selva. Incluso los adultos transmiten alegremente al estrechar la mano de los queridos personajes de Disney como Mickey Mouse y Goofy.

Los recuerdos de mi primera visita a principios de la década de 1990 todavía me hacen sonreír. Mi primo y yo fuimos elegidos de la audiencia para interpretar a Gilligan y el Capitán en una recreación de *La isla de Gilligan*. La expresión de triunfo salvaje en mi rostro cuando conduje con éxito el bote a un lugar seguro, después de que me rociaron con docenas de cubos de agua, sigue siendo una tradición familiar.

Ahora compare estas emocionantes imágenes con una caja de Honey Nut Cheerios. Sí, el clásico cereal para el desayuno con una mascota de abeja que "empaca la bondad de Cheerios con el sabor irresistible de la miel dorada". Considerado razonablemente saludable, Honey Nut Cheerios sigue siendo lo suficientemente azucarado como para atraer a los niños y a cualquier persona con un gusto por lo dulce y se ha convertido en un elemento básico de muchos hogares estadounidenses.

¿Cuál de estos productos, Disney World o Honey Nut Cheerios, crees que tiene más boca a boca? El reino mágico? ¿El lugar autodescrito donde los sueños se hacen realidad?

O cheerios? ¿El cereal para el desayuno hecho de avena integral que puede ayudar a reducir el colesterol?

Claramente, la respuesta es Disney World, ¿verdad? Después de todo, hablar de tus aventuras es mucho más interesante que hablar sobre lo que comiste en el desayuno. Si los expertos de boca en boca están de acuerdo en algo, es que ser interesante es esencial si quieres que la gente hable. La mayoría de los libros de marketing de zumbidos te dirán eso. También lo harán los gurús de las redes sociales. "Nadie habla de compañías aburridas, productos aburridos o anuncios aburridos", argumenta un destacado defensor del boca a boca.

Lamentablemente, está equivocado. Y también lo están todos los que se suscriben a la teoría del interés es el rey. Y para que no piense que esto contradice lo que hablamos en el capítulo anterior sobre Moneda social, siga leyendo. La gente habla de Cheerios más que de Disney World. ¿La razón? *Disparadores*

Zumbido para BZZAGENT

Nadie confundiría a Dave Balter con un tiburón de Madison Avenue como se muestra en la popular serie de televisión. *Hombres Locos*. Es joven, solo cuarenta, y se ve aún más joven, con mejillas suaves, gafas con montura de alambre y una sonrisa abierta. También es realmente un apasionado del marketing. Si, *márketing*. Para Dave, el marketing no se trata de tratar de convencer a las personas para que compren cosas que no quieren o necesitan. El marketing consiste en aprovechar su entusiasmo genuino por los productos y servicios que les resultan útiles. O divertido O hermosa El marketing se trata de difundir el amor.

Dave comenzó como un llamado vendedor de lealtad que descubrió formas de recompensar a los clientes por seguir con una marca en particular. Luego creó y vendió dos agencias de promoción antes de fundar su firma actual, BzzAgent.

Así es como funciona BzzAgent. Digamos que eres Philips, el fabricante del cepillo de dientes eléctrico Sonicare. Las ventas son buenas, pero el producto es nuevo y la mayoría de la gente no está al tanto

qué es o por qué querrían comprar uno. Los clientes existentes de Sonicare están comenzando a correr la voz, pero usted quiere acelerar las cosas, hacer que más personas hablen.

Ahí es donde entra BzzAgent.

Con los años, la compañía ha reunido una red de más de 800,000 BzzAgents, personas que han dicho que están interesadas en aprender y probar nuevos productos. Los agentes abarcan una amplia gama de edades, ingresos y ocupaciones. La mayoría tienen entre dieciocho y cincuenta y cuatro años, están bien educados y tienen un ingreso razonable. Las maestras, las madres que se quedan en casa, los profesionales que trabajan, los doctores e incluso los CEO son BzzAgents.

Si se pregunta qué tipo de persona sería un BzzAgent, la respuesta es *usted.* Los agentes reflejan la población estadounidense en general.

Cuando un nuevo cliente llama, el equipo de Dave busca en su gran base de datos para encontrar BzzAgents que se ajusten al perfil demográfico o psicográfico deseado. Philips cree que su cepillo de dientes atraerá principalmente a profesionales ocupados de veinticinco a treinta y cinco años de la costa este. No hay problema, Dave tiene varios miles de guardia. ¿Prefieres que las madres trabajadoras se preocupen por la higiene dental? Él también los tiene.

BzzAgent luego contacta a los agentes apropiados en su red y los invita a unirse a una campaña. Aquellos que aceptan recibir un kit por correo que contiene información sobre el producto y los cupones o una prueba gratuita. Los participantes en la campaña de Sonicare, por ejemplo, recibieron un cepillo de dientes gratis y reembolsos por correo de diez dólares por cepillos de dientes adicionales para dar a otros. Los participantes en una campaña de Taco Bell recibieron cupones de taco gratis. Porque los tacos reales son difíciles de enviar por correo.

Luego, durante los próximos meses, BzzAgents presenta informes que describen las conversaciones que tuvieron sobre el producto. Es importante destacar que BzzAgents no son pagados. Están en la oportunidad de obtener cosas gratis y aprender sobre nuevos productos antes que el resto de sus amigos y familiares. Y nunca son presionados para decir nada más que lo que honestamente creen, les guste o no el producto.

- - - - -

Cuando la gente escucha por primera vez acerca de BzzAgent, algunos argumentan que no puede funcionar. Las personas no solo mencionan espontáneamente los productos en las conversaciones cotidianas, sino que protestan. Simplemente no parecería natural.

Pero lo que la mayoría de las personas no se dan cuenta es que, naturalmente, hablan de productos, marcas y organizaciones todo el tiempo. Todos los días, el estadounidense promedio participa en más de dieciséis episodios de boca en boca, conversaciones separadas donde dicen algo positivo o negativo sobre una organización, marca, producto o servicio. Sugerimos restaurantes a los compañeros de trabajo, les contamos a los miembros de la familia sobre una gran venta y recomendamos niñeras responsables a los vecinos. Los consumidores estadounidenses mencionan marcas específicas más de 3 mil millones de veces al día. Este tipo de conversación social es casi como respirar. Es tan básico y frecuente que ni siquiera nos damos cuenta de que lo estamos haciendo.

Si desea tener una mejor idea de sí mismo, intente mantener un diario de conversación durante veinticuatro horas. Lleve lápiz y papel con usted y escriba todas las cosas que menciona en el transcurso de un día. Se sorprenderá de todos los productos e ideas de los que habla.

Curioso sobre cómo funcionaba una BzzCampaign, me uní. Soy un gran admirador de la leche de soja, así que cuando Silk hizo una campaña por la leche de almendras, tuve que probarla. (Después de todo, ¿cómo pueden obtener leche de una almendra?) Usé un cupón, obtuve el producto de la tienda y lo probé. Estaba delicioso.

No solo el producto era bueno, era tan bueno que simplemente *tenía* para contarles a otros sobre eso. Mencioné la leche de almendras de seda a mis amigos que no beben leche normal y les di cupones para probarla ellos mismos. No porque tuviera que hacerlo. Nadie miraba por encima de mi hombro para asegurarse de que hablaba. Simplemente me gustó el producto y pensé que a otros también.

Y esto es exactamente por qué BzzAgent y otras empresas de marketing de boca en boca son efectivas. No obligan a las personas a decir cosas buenas sobre los productos que odian. Tampoco incitan a las personas a insertar recomendaciones de productos artificialmente en las conversaciones. BzzAgent simplemente aprovecha el hecho de que las personas ya hablan y comparten productos y servicios con otros. Ofrezca a las personas un producto que disfruten y estarán felices de correr la voz.

¿POR QUÉ LA GENTE COMPRENDE SOBRE ALGUNOS PRODUCTOS MÁS QUE ¿OTROS?

BzzAgent ha realizado cientos de campañas para clientes tan diversos como Ralph Lauren, March of Dimes y Holiday Inn Express. Algunas campañas tuvieron más éxito en generar boca a boca que otras. ¿Por qué? ¿Algunos productos o ideas tuvieron suerte? ¿O hubo algunos principios subyacentes que impulsaron a ciertos productos a hablar más?

Me ofrecí a ayudar a encontrar la respuesta. Entusiasta ante la perspectiva, Dave nos dio a mi colega Eric Schwartz y a mí acceso a los datos de las cientos de campañas que había realizado a lo largo de los años.

Comenzamos probando una idea intuitiva: se habla de productos interesantes más que de productos aburridos. Los productos pueden ser interesantes porque son expectativas novedosas, emocionantes o confusas de alguna manera. Si el interés impulsa a hablar, entonces se debe hablar de películas de acción y de Disney World más que Cheerios y jabón para lavar platos.

Intuitivamente, esto tiene sentido. Como discutimos en el capítulo Moneda social, cuando hablamos con otros, no solo estamos comunicando información; También estamos diciendo algo sobre nosotros mismos. Cuando nos entusiasmamos con una nueva película extranjera o expresamos nuestra decepción con el restaurante tailandés a la vuelta de la esquina, demostramos nuestro conocimiento y sabor cultural y culinario. Como queremos que otros piensen que somos interesantes, buscamos cosas interesantes para contarles. Después de todo, ¿quién querría invitar a la gente a un cóctel si todo lo que hablaran fuera de jabón para platos y cereal para el desayuno?

Según esta idea, los anunciantes a menudo intentan crear anuncios sorprendentes o incluso impactantes. Bailando monos o lobos hambrientos persiguiendo una banda de música. Las campañas de marketing de guerrilla y viral se basan en la misma noción: que la gente se vista con trajes de pollo y entregue billetes de cincuenta dólares en el metro. Haz algo realmente diferente o la gente no hablará.

¿Pero es esto realmente cierto? ¿Las cosas tienen que ser interesantes para ser discutidas? Para averiguarlo, tomamos los cientos de productos que habían participado en BzzCampaigns y les preguntamos a las personas cuán interesantes encontraron cada uno de ellos. ¿Un dispositivo automático de limpieza de ducha? ¿Un servicio que preserva los cordones umbilicales de los recién nacidos? Ambos parecían bastante interesantes. ¿Enjuague bucal y mezcla de frutos secos? No tan interesante

Luego observamos la relación entre el puntaje de interés de un producto y la frecuencia con la que se habló durante la campaña de diez semanas.

Pero no había ninguno. Los productos interesantes no recibieron más boca a boca que los aburridos.

Perplejos, retrocedimos un paso. ¿Quizás "interés" era el término incorrecto, un concepto potencialmente demasiado vago o general? Así que le pedimos a la gente que calificara los productos en dimensiones más concretas, como lo novedosos o sorprendentes que eran. Un cepillo de dientes electrónico se consideraba más novedoso que las bolsas de plástico; Se consideró que los zapatos de vestir diseñados para ser tan cómodos como las zapatillas de deporte eran más sorprendentes que las toallas de baño.

Pero todavía no había relación entre los puntajes de novedad o sorpresa y el boca a boca en general. Más productos novedosos o sorprendentes no tuvieron más entusiasmo.

Tal vez fueron las personas que anotaron los productos. Primero utilizamos estudiantes universitarios de pregrado, por lo que reclutamos un nuevo grupo de personas, de todas las edades y orígenes.

No Nuevamente, los resultados permanecieron igual. No hay correlación entre los niveles de interés, novedad o sorpresa y la cantidad de veces que las personas hablaron sobre los productos.

Estábamos realmente desconcertados. ¿Qué estábamos haciendo mal? Nada, como resultó. Simplemente no estábamos haciendo las preguntas correctas. LA DIFERENCIA ENTRE PALABRA INMEDIATA Y CONTINUA

De boca

Nos habíamos centrado en *ya sea* ciertos aspectos importan, específicamente, si se habla más de productos más interesantes, novedosos o sorprendentes. Pero como pronto nos dimos cuenta, también deberíamos haber estado examinando *cuando* ellos importan.

Un boca a boca es inmediato, mientras que otro es continuo. Imagine que acaba de recibir un correo electrónico sobre una nueva iniciativa de reciclaje. ¿Hablas de eso con tus compañeros de trabajo ese mismo día? ¿Se lo mencionas a tu cónyuge ese fin de semana? Si es así, estás participando en *boca a boca inmediata* Esto ocurre cuando transmite los detalles de una experiencia, o comparte información nueva que ha adquirido, poco después de que ocurra.

Boca a boca en curso, en contraste, cubre las conversaciones que tiene en las semanas y meses que siguen. Las películas que viste el mes pasado o unas vacaciones que tomaste el año pasado.

Ambos tipos de boca a boca son valiosos, pero ciertos tipos son más importantes para ciertos productos o ideas. Las películas dependen del boca a boca inmediato. Los teatros buscan el éxito desde el principio, por lo que si una película no funciona bien de inmediato, la reemplazarán por otra cosa. Los nuevos productos alimenticios están bajo una presión similar. Las tiendas de comestibles tienen espacio limitado en los estantes. Si los consumidores no comienzan de inmediato a comprar un nuevo anticolesterol, la tienda puede dejar de almacenarlo. En tales casos, el boca a boca inmediato es crítico.

Sin embargo, para la mayoría de los productos o ideas, el boca a boca en curso también es importante. Las campañas contra la intimidación no solo quieren que los estudiantes hablen justo después de la presentación de la campaña, sino que quieren que sigan corriendo la voz hasta que se erradique la intimidación. Las nuevas iniciativas políticas ciertamente se benefician de una gran discusión cuando se proponen, pero para influir en la opinión de los votantes, las personas deben seguir mencionándolas hasta el día de las elecciones.

Pero, ¿qué lleva a alguien a hablar sobre algo poco después de que ocurra? ¿Y son estas las mismas cosas que los llevan a seguir hablando de ello durante semanas o meses después?

Para responder estas preguntas, dividimos los datos de cada BzzCampaign en dos categorías: boca a boca inmediata y continua. Luego observamos cuánto de cada tipo de zumbido generaron diferentes tipos de productos.

Como sospechábamos, los productos interesantes recibieron un boca a boca más inmediato que los productos aburridos. Esto refuerza lo que hablamos en el capítulo Moneda social: las cosas interesantes son entretenidas y reflejan positivamente a la persona que habla de ellas.

Pero los productos interesantes no *sostener* altos niveles de actividad de boca en boca con el tiempo. Los productos interesantes no recibieron más boca a boca que los aburridos.

Imagina que un día entré al trabajo vestido de pirata. Un pañuelo de satén rojo brillante, chaleco negro largo, aretes dorados y un parche sobre un ojo. Sería bastante notable. La gente de mi oficina probablemente cotillearía sobre eso todo el día. ("¿Qué demonios está haciendo Jonah? Se supone que el viernes informal está relajado, ¡pero esto lo lleva demasiado lejos!")

Pero si bien mi atuendo pirata recibiría un gran boca a boca inmediato, la gente probablemente no seguiría hablando de eso cada semana durante los próximos dos meses.

Entonces, si el interés no impulsa el boca a boca, ¿qué hace? ¿Qué hace que la gente hable?

DE MARS BARS A VOTAR: CÓMO AFECTAN LOS DISPARADORES

COMPORTAMIENTO

En cualquier momento, algunos pensamientos son más importantes o accesibles que otros. En este momento, por ejemplo, podrías estar pensando en la oración que estás leyendo o en el emparedado que almorzaste.

Algunas cosas son crónicamente accesibles. Los fanáticos de los deportes o los amantes de la comida a menudo tendrán esos temas en mente. Están constantemente pensando en las últimas estadísticas de su equipo favorito, o en formas de combinar ingredientes en platos sabrosos.

Pero los estímulos en el entorno también pueden determinar qué pensamientos e ideas son lo más importante. Si ves un cachorro mientras trotas en el parque, quizás recuerdes que siempre has querido adoptar un perro. Si hueles comida china mientras pasas por la tienda de fideos de la esquina, podrías comenzar a pensar qué pedir para el almuerzo. O si escuchas un anuncio de Coca-Cola, puedes recordar que te quedaste sin refrescos anoche. Vistas, olores y sonidos pueden *desencadenar* pensamientos e ideas relacionados, haciéndolos más importantes. Un día caluroso puede provocar pensamientos sobre el cambio climático. Ver una playa de arena en una revista de viajes podría provocar pensamientos sobre la cerveza Corona.

Usar un producto es un fuerte desencadenante. La mayoría de las personas bebe leche con más frecuencia que el jugo de uva, por lo que la leche es lo más importante. Pero los desencadenantes también pueden ser indirectos. Ver un frasco de mantequilla de maní no solo nos lleva a pensar en la mantequilla de maní, sino que también nos hace pensar en su compañero frecuente, la gelatina. Los disparadores son como pequeños recordatorios ambientales para conceptos e ideas relacionadas.

- - - - -

¿Por qué importa si los pensamientos o ideas particulares son lo más importante? Porque los pensamientos e ideas accesibles conducen a *acción*.

A mediados de 1997, la compañía de dulces Mars notó un aumento inesperado en las ventas de su barra Mars. La compañía se sorprendió porque no había cambiado su comercialización de ninguna manera. No estaba gastando dinero adicional en publicidad, no había cambiado su precio y no había realizado ninguna promoción especial. Sin embargo, las ventas habían aumentado. ¿Qué ha pasado?

La NASA había sucedido. Específicamente, la misión Pathfinder de la NASA. La misión fue diseñada para recolectar muestras de atmósfera, clima y suelo de un planeta cercano. La empresa tomó años de preparación y millones de dólares en financiación. Cuando el módulo de aterrizaje finalmente aterrizó en el paisaje extraterrestre, el mundo entero quedó embelesado, y todos los medios de comunicación presentaron el triunfo de la NASA.

¿El destino del pionero? Marte.

Las barras de Marte llevan el nombre del fundador de la compañía, Franklin Mars, no el planeta. Pero la atención de los medios que recibió el planeta actuó como un detonante que recordó a las personas los dulces y el aumento de las ventas. Quizás los creadores de Sunny Delight deberían alentar a la NASA a explorar el sol.

Los investigadores de música Adrian North, David Hargreaves y Jennifer McKendrick examinaron cómo los desencadenantes podrían afectar el comportamiento de compra de los supermercados de manera más amplia. ¿Conoces el Muzak que estás acostumbrado a escuchar mientras compras comestibles? Bueno, North, Hargreaves y McKendrick lo reemplazaron sutilmente con música de diferentes países. Algunos días tocaban música francesa, mientras que otros tocaban música alemana: lo que esperarías escuchar fuera de un café francés a orillas del Sena y lo que esperarías escuchar en el Oktoberfest. Luego midieron el tipo de vino que la gente compraba.

Cuando se escuchaba música francesa, la mayoría de los clientes compraban vino francés. Cuando se escuchaba música alemana, la mayoría de los clientes compraban vino alemán. Al hacer que los consumidores piensen en diferentes países, la música afectó las ventas. La música hizo que las ideas relacionadas con esos países fueran más accesibles, y esas ideas accesibles se desbordaron para afectar el comportamiento.

La psicóloga Gráinne Fitzsimons y yo realizamos un estudio relacionado sobre cómo alentar a las personas a comer más frutas y verduras. Promover hábitos alimenticios saludables es difícil. La mayoría de las personas se dan cuenta de que deberían comer más frutas y verduras. La mayoría de la gente incluso dirá que *media* comer más frutas y verduras. Pero de alguna manera, cuando llega el momento de poner frutas y verduras en carritos de compras o en platos, la gente se olvida. Pensamos que usaríamos disparadores para ayudarlos a recordar.

A los estudiantes se les pagaba veinte dólares para informar lo que comían todos los días para el desayuno, el almuerzo y la cena en el comedor cercano. Lunes: un tazón de cereal Frosted Flakes, dos porciones de lasaña de pavo con ensalada y un sándwich de puerco desmenuzado con espinacas y papas fritas. Martes: yogurt con fruta y nueces, pizza de pepperoni con Sprite y pad Thai de camarones.

A la mitad de las dos semanas que habíamos designado para el estudio, se les pidió a los estudiantes que participaran en lo que parecía un experimento no relacionado de un investigador diferente. Se les pidió que proporcionaran comentarios sobre un eslogan de salud pública dirigido a estudiantes universitarios. Solo para asegurarse de que recordaban el eslogan, se les mostró más de veinte veces, impreso en diferentes colores y fuentes.

Un grupo de estudiantes vio el eslogan "Vive de manera saludable, come cinco frutas y verduras al día". Otro grupo vio "Todas y cada una de las bandejas del comedor necesitan cinco frutas y verduras al día". Ambas consignas alentaron a las personas a comer frutas y verduras, pero el eslogan de la bandeja lo hizo con un gatillo. Los estudiantes vivían en el campus, y muchos de ellos comían en comedores que usaban bandejas. Así que queríamos ver si podíamos desencadenar un comportamiento alimentario saludable al usar la bandeja del comedor para recordarles a los estudiantes el eslogan.

A nuestros estudiantes no les importó el eslogan de la bandeja. Lo llamaron "cursi" y lo calificaron como menos de la mitad de atractivo que el eslogan más genérico "vivir sano". Además, cuando

Cuando se les preguntó si el eslogan influiría en su propio consumo de frutas y verduras, los estudiantes a los que se les había mostrado el eslogan de "bandeja" tenían muchas más probabilidades de decir que no.

Pero cuando se trataba del comportamiento real, los efectos fueron sorprendentes. Los estudiantes a los que se les había mostrado el eslogan más genérico "vivir sano" no cambiaron sus hábitos alimenticios. Pero los estudiantes que habían visto el eslogan de "bandeja" y usaron bandejas en sus cafeterías cambiaron notablemente su comportamiento. Las bandejas les recordaron el eslogan y como resultado comieron un 25 por ciento más de frutas y verduras. El gatillo funcionó.

Estábamos muy entusiasmados con los resultados. Hacer que los estudiantes universitarios hagan cualquier cosa, y mucho menos comer más frutas y verduras, es una hazaña impresionante.

Pero cuando un colega nuestro se enteró del estudio, se preguntó si los disparadores afectarían un comportamiento aún más consecuente: votar.

- - - - -

¿Dónde emitió su voto en las últimas elecciones?

La mayoría de las personas responderán esta pregunta con el nombre de su ciudad o estado. Evanston Birmingham Florida. Nevada. Si se les pide que aclaren, podrían agregar "cerca de mi oficina" o "frente al supermercado". Pocos serán más específicos. ¿Y por qué deberían serlo? Aunque la geografía claramente importa en la votación —la costa este se inclina hacia los demócratas mientras el sur se inclina hacia los republicanos—, pocas personas pensarían que el lugar exacto en el que votan es importante.

Pero lo hace.

Los politólogos generalmente asumen que la votación se basa en preferencias racionales y estables: las personas poseen creencias centrales y sopesan los costos y beneficios al decidir cómo votar. Si nos preocupamos por el medio ambiente, votamos por candidatos que prometen proteger los recursos naturales. Si nos preocupa la atención médica, apoyamos iniciativas para que sea más asequible y esté disponible para un mayor número de personas. En este modelo calculador y cognitivo del comportamiento de votación, el tipo particular de construcción en el que las personas emiten su voto no debería afectar el comportamiento.

Pero a la luz de lo que estábamos aprendiendo sobre los desencadenantes, no estábamos tan seguros. La mayoría de las personas en los Estados Unidos están asignadas para votar en un lugar de votación en particular. Suelen ser edificios públicos (estaciones de bomberos, juzgados o escuelas), pero también pueden ser iglesias, edificios de oficinas privadas u otros lugares.

Diferentes ubicaciones contienen diferentes desencadenantes. Las iglesias están llenas de imágenes religiosas, que pueden recordar a las personas la doctrina de la iglesia. Las escuelas están llenas de casilleros, escritorios y pizarras, que pueden recordar a las personas los niños o las experiencias educativas tempranas. Y una vez que se activan estos pensamientos, pueden cambiar el comportamiento.

¿Podría votar en una iglesia llevar a las personas a pensar más negativamente sobre el aborto o el matrimonio homosexual? ¿Podría votar en una escuela llevar a las personas a apoyar la financiación de la educación?

Para probar esta idea, Marc Meredith, Christian Wheeler y yo obtuvimos datos de cada lugar de votación en las elecciones generales de Arizona en 2000. Usamos el nombre y la dirección de cada lugar de votación para determinar si era una iglesia, una escuela o algún otro tipo de edificio. El cuarenta por ciento de las personas fueron asignadas para votar en las iglesias, el 26 por ciento en las escuelas, el 10 por ciento en los centros comunitarios y el resto en una combinación de edificios de apartamentos, campos de golf e incluso parques de vehículos recreativos.

Luego examinamos si las personas votaron de manera diferente en los diferentes tipos de lugares de votación. En particular, nos enfocamos en una iniciativa de votación que propuso aumentar las ventas

impuesto del 5.0 por ciento al 5.6 por ciento para apoyar a las escuelas públicas. Esta iniciativa había sido objeto de acalorados debates, con buenos argumentos de ambas partes. La mayoría de las personas apoya la educación, pero pocas disfrutan pagando más impuestos. Fue una decisión difícil.

Si no importaba dónde votó la gente, entonces el porcentaje que apoya la iniciativa debería ser el mismo en las escuelas y otros lugares de votación.

Pero no fue así. Más de diez mil personas más votaron a favor de la iniciativa de financiación escolar cuando el lugar de votación era una escuela. El lugar de votación tuvo un impacto dramático en el comportamiento de votación.

Y la iniciativa pasó.

Esta diferencia persistió incluso después de que controlamos cosas como las diferencias regionales en las preferencias políticas y la demografía. Incluso comparamos dos grupos similares de votantes para verificar nuestros hallazgos. Las personas que vivían cerca de las escuelas y fueron asignadas para votar en uno frente a las personas que vivían cerca de las escuelas pero fueron asignadas para votar en un tipo diferente de lugar de votación (como una estación de bomberos). Un porcentaje significativamente mayor de las personas que votaron en las escuelas estaban a favor de aumentar los fondos para las escuelas. **El hecho de que eran *en* una escuela cuando votaron provocó un comportamiento más amigable con la escuela.**

Una diferencia de diez mil votos en una elección estatal podría no parecer mucho. Pero fue más que suficiente para cambiar una elección cerrada. En las elecciones presidenciales de 2000, la diferencia entre George Bush y Al Gore se redujo a menos de 1,000 votos. Si 1,000 votos son suficientes para cambiar una elección, 10,000 ciertamente podrían. Los disparadores importan.

Entonces, ¿cómo ayudan los factores desencadenantes a determinar si los productos y las ideas tienen éxito?

BÚSQUEDA DE "VIERNES" ENCENDIDO. . . VIERNES

En 2011, Rebecca Black logró un logro trascendental. El chico de trece años lanzó lo que muchos críticos de música llamaron la peor canción de la historia.

Nacida en 1997, Rebecca era solo una niña cuando lanzó su primera canción de larga duración. Pero esto estaba lejos de su primera incursión en la música. Ella había hecho una audición para espectáculos, había asistido al campamento de música de verano y había cantado públicamente durante varios años. Después de escuchar a un compañero de clase que había recurrido a ayuda externa para su carrera musical, los padres de Rebecca pagaron cuatro mil dólares a ARK Music Factory, un sello de Los Ángeles, para escribir una canción para que su hija la cantara.

El resultado fue decididamente, bueno, horrible. Titulado "Viernes", la canción era un número quejumbroso y sobreproducido sobre la vida adolescente y las alegrías del fin de semana. La canción comienza cuando ella se levanta por la mañana y se prepara para ir a la escuela:

A las siete de la mañana, despertando por la mañana,
tengo que estar fresco, tengo que bajar las escaleras,
tengo mi plato, tengo cereal

Luego se apresura a la parada de autobús, ve a sus amigos pasar y reflexiona si sentarse en el asiento delantero o en la parte de atrás. Finalmente, después de todas esas decisiones difíciles, ella toca el coro, una oda a su entusiasmo por los inminentes dos días de libertad:

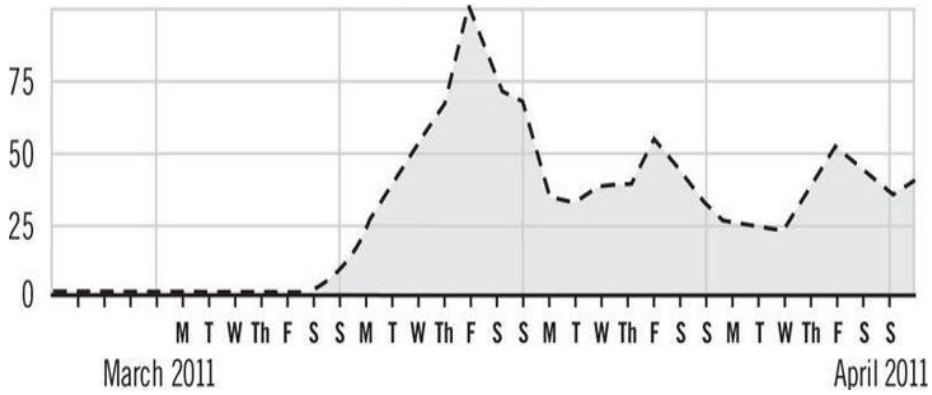
Es viernes, viernes Tengo que
bajar el viernes
Todos esperan el fin de semana, el fin de semana.

Con todo, la pieza suena más como un monólogo de los pensamientos aleatorios que pasan por la cabeza de un adolescente especialmente vacante que una canción real.

Sin embargo, esta canción fue uno de los videos más virales de 2011. Fue vista más de 300 millones de veces en YouTube, y muchos millones más la escucharon en otros canales.

¿Por qué? La canción era terrible, pero muchas canciones son terribles. Entonces, ¿qué hizo que este fuera un éxito?

Echa un vistazo a la cantidad de búsquedas diarias de "Rebecca Black" en YouTube en marzo de 2011, poco después de que la canción se lanzó por primera vez. Mira si notas un patrón. Búsquedas de "Rebecca Black" en YouTube marzo de 2011



¿Ves el pico una vez por semana? Mire más de cerca y verá que el pico ocurre el mismo día todas las semanas. Hubo una el 18 de marzo, siete días después, el 25 de marzo, y siete días después, el 1 de abril.

¿El día particular de la semana? Lo adivinaste. Viernes, como el nombre de la canción de Rebecca Black.

Entonces, aunque la canción era igualmente mala todos los días de la semana, cada viernes recibía un fuerte desencadenante que contribuía a su éxito.

ACTIVADO PARA HABLAR

Como se discutió en el capítulo de Moneda social, algunas palabras están motivadas por el deseo de las personas de verse bien con los demás. Mencionar cosas inteligentes o entretenidas hace que las personas parezcan inteligentes y entretenidas. Pero ese no es el único factor que nos impulsa a compartir.

La mayoría de las conversaciones pueden describirse como pequeñas conversaciones. Charlamos con los padres en los juegos de fútbol de nuestros hijos o conversamos con compañeros de trabajo en la sala de descanso. Estas conversaciones tienen menos que ver con encontrar cosas interesantes que decir para hacernos ver bien que con llenar un espacio de conversación. No queremos sentarnos allí en silencio, así que hablamos de algo. Cualquier cosa. Nuestro objetivo no es necesariamente demostrar que somos interesantes, divertidos o inteligentes. Solo queremos decir algo para mantener la conversación. Cualquier cosa para demostrar que no somos conversadores terribles.

Entonces, ¿de qué hablamos? Lo que sea más importante es un buen lugar para comenzar. Si hay algo accesible, generalmente es relevante para la situación en cuestión. ¿Leíste sobre la construcción del nuevo puente? ¿Qué te pareció el juego de anoche?

Hablamos de estos temas porque están sucediendo en el entorno. Vimos las excavadoras en nuestro camino, así que la construcción está en nuestra mente. Nos encontramos con un amigo al que le gustan los deportes, por lo que pensamos en el gran juego. Los disparadores aumentan el boca a boca.

Volviendo a los datos de BzzAgent, los desencadenantes nos ayudaron a responder por qué se habla más de algunos productos. Los productos activados con más frecuencia tienen un 15 por ciento más de palabras

boca. Incluso los productos mundanos como las bolsas Ziploc y la crema hidratante recibieron mucha atención porque la gente se sintió motivada a pensar en ellos con tanta frecuencia. Las personas que usan crema hidratante a menudo lo aplican al menos una vez al día. Las personas a menudo usan bolsas Ziploc después de las comidas para envolver las sobras. Estas actividades cotidianas hacen que esos productos sean más importantes y, como resultado, hacen que se hable más de ellos.

Además, los productos activados no solo obtuvieron un boca a boca más inmediato, sino que también obtuvieron más boca a boca de manera continua.

De esta manera, las bolsas Ziploc son la antítesis de que voy a enseñar vestida como un pirata. La historia de los piratas es interesante, pero está aquí hoy, se ha ido mañana. Las bolsas Ziploc pueden ser aburridas, pero se mencionan semana tras semana porque se activan con frecuencia. Al actuar como recordatorios, los disparadores no solo hacen que las personas hablen, sino que también las mantienen hablando. La parte superior de la mente significa la punta de la lengua.

- - - - -

Entonces, en lugar de buscar un mensaje pegadizo, considere el contexto. Piense si el mensaje será activado por los entornos cotidianos del público objetivo. Ir por lo interesante es nuestra tendencia por defecto. Ya sea que se postule para presidente de la clase o que venda refrescos, creemos que los lemas llamativos o ingeniosos nos llevarán a donde debemos ir.

Pero como vimos en nuestro estudio de frutas y verduras, un desencadenante fuerte puede ser mucho más efectivo que un eslogan pegadizo. A pesar de que odiaban el eslogan, los estudiantes universitarios comieron más frutas y verduras cuando las bandejas de la cafetería activaron recordatorios de los beneficios para la salud. El solo hecho de estar expuesto a un eslogan inteligente no cambió el comportamiento en absoluto.

Hace unos años, la compañía de seguros de automóviles GEICO publicó anuncios que decían que cambiar a GEICO era tan simple que incluso un hombre de las cavernas podía hacerlo. En la dimensión de la inteligencia, los anuncios fueron geniales. Eran divertidos y señalaron que cambiar a GEICO era fácil.

Pero a juzgar por los disparadores, los anuncios fallan. No vemos muchos hombres de las cavernas en nuestra vida cotidiana, por lo que es poco probable que el anuncio se nos ocurra a menudo, por lo que es menos probable que se hable de él.

Contrasta eso con la cerveza Budweiser "Wassup?" Campaña. Dos muchachos están hablando por teléfono mientras beben Budweiser y miran un partido de baloncesto en la televisión. Llega un tercer amigo. Él grita: "¿Wassup?" Uno de los dos primeros chicos grita "¿Wassup?" espalda. Esto inicia un ciclo interminable de desperdicios entre un número creciente de amigos que beben Budweiser.

No, no fue el más inteligente de los comerciales. Pero se convirtió en un fenómeno global. Y al menos parte de su éxito se debió a los desencadenantes. Budweiser consideró el contexto. "Wassup" fue un saludo popular entre los hombres jóvenes en ese momento. Solo saludar a los amigos provocó pensamientos de Budweiser en el primer grupo demográfico de Budweiser.

Cuanto más se produce el comportamiento deseado después de un retraso, más importante se vuelve el desencadenante. La investigación de mercado a menudo se centra en la reacción inmediata de los consumidores a un mensaje publicitario o campaña. Eso podría ser valioso en situaciones en las que al consumidor se le ofrece inmediatamente la oportunidad de comprar el producto. Pero en la mayoría de los casos, las personas escuchan un anuncio un día y luego van a la tienda días o semanas después. Si no están motivados a pensarlo, ¿cómo recordarán ese anuncio cuando estén en la tienda?

Las campañas de salud pública también se beneficiarían de considerar el contexto. Tome mensajes que alienten a los estudiantes universitarios a beber de manera responsable. Si bien los mensajes pueden ser realmente inteligentes y convincentes, se publican en el centro de salud del campus, lejos de las casas de fraternidad u otros lugares donde los estudiantes realmente beben. Entonces, si bien los estudiantes pueden estar de acuerdo con el mensaje cuando lo leen, a menos que se activen para

piénselo cuando realmente están bebiendo, es poco probable que el mensaje cambie el comportamiento.

Los disparadores incluso arrojan luz cuando el boca a boca negativo tiene efectos positivos. El economista Alan Sorensen, Scott Rasmussen y yo analizamos cientos de *New York Times* reseñas de libros para ver cómo las críticas positivas y negativas afectaron las ventas de libros.

En contraste con la noción de que cualquier publicidad es buena publicidad, las críticas negativas perjudican las ventas de algunos libros. Pero para los libros de autores nuevos o relativamente desconocidos, las críticas negativas aumentaron las ventas en un 45 por ciento. Un libro llamado *Gente feroz,* Por ejemplo, recibió una crítica terrible. los *Veces* señaló que el autor "no tiene un ojo particularmente agudo" y se quejó de que "el cambio de tono es tan brusco que la disonancia que crea es casi desagradable". Sin embargo, las ventas se cuadruplicaron después de la revisión.

Los disparadores explican por qué. Incluso una mala crítica o un boca a boca negativo pueden aumentar las ventas si informa o recuerda a las personas que el producto o la idea existe. Es por eso que un vino tinto toscano de sesenta dólares aumentó las ventas en un 5 por ciento después de que un sitio web de vinos prominente lo describió como "un olor a medias malolientes". También es una de las razones por las cuales el Shake Weight, una pesa vibrante que fue ampliamente ridiculizada por los medios y los consumidores, logró ventas por $ 50 millones. Incluso la atención negativa puede ser útil si hace que los productos y las ideas sean lo más importante.

KIT KAT Y CAFÉ: CRECIENDO EL HABITAT Un producto que utilizó desencadenantes brillantemente es Kit Kat.

"¡Dame un descanso, dame un descanso, dame un pedazo de esa barra de Kit Kat!" Introducido en los Estados Unidos en 1986, la melodía de Kit Kat es una de las melodías más icónicas jamás hechas. Cante las primeras palabras a casi cualquier persona mayor de veinticinco y la persona puede terminar la línea. Los investigadores incluso lo consideraron uno de los diez principales "gusanos de la oreja", una melodía que se atora en su cabeza, de todos los tiempos. Incluso más memorable que "YMCA" (tome eso, Village People).

Pero en 2007, a Colleen Chorak se le encargó revivir la marca Kit Kat. En los más de veinte años desde que se presentó el jingle, la marca se había quedado sin gasolina. Hershey produce todo, desde Reese's Pieces y Hershey's Kisses hasta Almond Joy, Twizzlers y Jolly Ranchers. Con esta enorme lista de artículos diferentes, no es sorprendente que una marca se pierda. Y eso es exactamente lo que había sucedido con Kit Kat. Hershey había fracasado al reemplazar la campaña "dame un respiro". Las ventas estaban disminuyendo alrededor del 5 por ciento al año, y la marca se había contraído considerablemente. La gente todavía amaba el producto, pero el interés del consumidor era muy bajo.

Colleen necesitaba una forma de hacer que los consumidores comenzaran a pensar en la marca nuevamente. Para hacer que Kit Kat sea más importante. Y dados los años de nuevas direcciones fallidas, la alta gerencia no estaba dispuesta a gastar el dinero para volver a poner la marca en la televisión. Cualquier apoyo financiero sería modesto en el mejor de los casos.

Entonces ella hizo un poco de investigación. Colleen observó cuándo la gente realmente consumía Kit Kats. Encontró dos cosas: los consumidores a menudo comían Kit Kats para tomar un descanso, y muchos lo consumían en coordinación con una bebida caliente.

Ella tuvo una idea. Kit Kat y café.

Colleen organizó la campaña en cuestión de meses. Descrito como "el mejor amigo de un descanso", los anuncios de radio mostraban la barra de caramelo sentada en un mostrador al lado de una taza de café, o alguien tomando café y pidiendo un Kit Kat. Kit Kat y café. Café y Kit Kat. Los puntos repetidamente emparejaron a los dos juntos.

La campaña fue un éxito.

A finales de año había aumentado las ventas en un 8 por ciento. Después de doce meses, las ventas aumentaron en un tercio. Kit Kat y el café pusieron a Kit Kat nuevamente en el mapa. La marca de entonces $ 300 millones ha crecido hasta $ 500 millones.

Muchas cosas contribuyeron al éxito de la campaña. "Kit Kat and coffee" tiene una buena aliteración, y la idea de tomar un descanso para tener un Kit Kat encaja bien con la noción existente de un coffee break. Pero me gustaría agregar una razón más a la lista.

Disparadores "Kit Kat and melón" es igualmente aliterativo, y el break dance también habría encajado con el concepto de break. Pero el café es algo particularmente bueno para vincular la marca porque es un *frecuente* estímulo en el medio ambiente. Un gran número de personas toma café. Muchos lo beben varias veces durante el día. Y así, al vincular Kit Kat al café, Colleen creó un activador frecuente para recordar a la gente la marca.

- - - - -

Los biólogos a menudo hablan de plantas y animales como hábitats, ambientes naturales que contienen todos los elementos necesarios para sostener la vida de un organismo. Los patos necesitan agua y pastos para comer. Los ciervos prosperan en áreas que contienen espacios abiertos para el pastoreo.

Los productos y las ideas también tienen hábitats o conjuntos de factores desencadenantes que hacen que las personas piensen en ellos.

Toma perritos calientes. Las barbacoas, el verano, los juegos de béisbol e incluso los perros salchichas (dachshunds) son solo algunos de los desencadenantes que conforman el hábitat para los perros calientes.

Compare eso con el hábitat para la comida etíope. ¿Qué hace que la mayoría de la gente piense en la comida etíope? La comida etíope es ciertamente deliciosa, pero su hábitat no es tan frecuente.

La mayoría de los productos o ideas tienen varios factores desencadenantes naturales. Las barras de Marte y el planeta Marte ya están naturalmente conectados. La compañía Mars no necesitaba hacer nada para crear ese enlace. Del mismo modo, la música francesa es un desencadenante natural para el vino francés, y el último día de la semana laboral es un desencadenante natural para la canción de Rebecca Black, "Friday".

Pero también es posible hacer crecer el hábitat de una idea creando nuevos vínculos con estímulos en el medio ambiente. Kit Kat normalmente no se asociaría con el café, pero a través del emparejamiento repetido, Colleen Chorak pudo vincular los dos. Del mismo modo, nuestro experimento de bandejas creó un vínculo entre las bandejas del comedor y un mensaje para comer frutas y verduras al combinar repetidamente las dos ideas. Y al aumentar el hábitat para el mensaje, estos enlaces recién formados ayudaron a captar el comportamiento deseado.

Considere un experimento que realizamos con BzzAgent y Boston Market. Este restaurante informal rápido es mejor conocido por su comida casera casera (pollo asado y puré de papas) y fue visto principalmente como un lugar para almorzar. La gerencia quería generar más rumores. Pensamos que podríamos ayudar cultivando el hábitat del mercado de Boston.

Durante una campaña de seis semanas, algunas personas estuvieron expuestas a mensajes que repetidamente emparejaban el restaurante con la cena. “¿Pensando en la cena? ¡Piensa en el mercado de Boston! ". Otras personas recibieron una campaña publicitaria similar que contenía un mensaje más genérico: “¿Pensando en un lugar para comer? ¡Piensa en el mercado de Boston! Luego medimos con qué frecuencia los respectivos grupos hablaron sobre el restaurante.

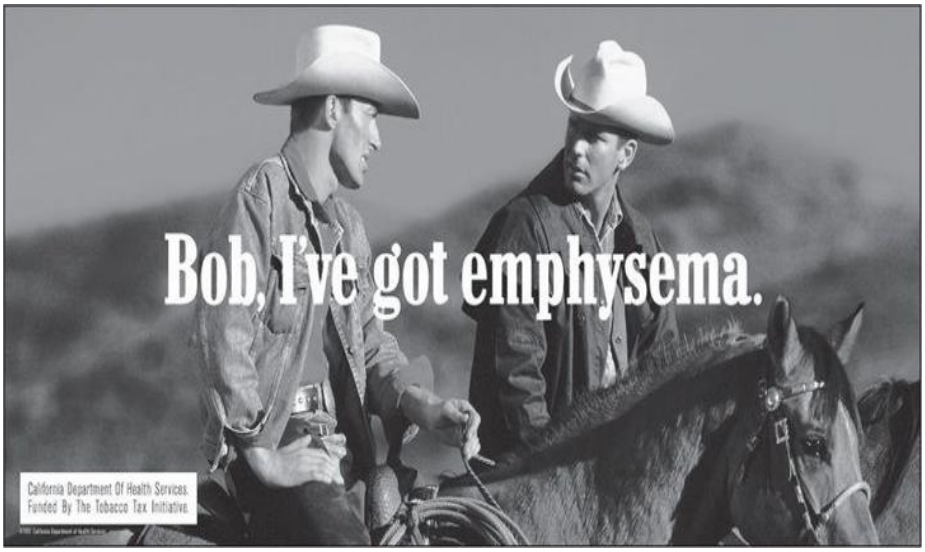
Los resultados fueron dramáticos. En comparación con el mensaje genérico, el mensaje que hizo crecer el hábitat (al asociar Boston Market con la cena) aumentó el boca a boca en un 20 por ciento entre las personas que anteriormente habían asociado la marca solo con el almuerzo. El crecimiento del hábitat aumentó el zumbido.

- - - - -

Los competidores pueden incluso ser utilizados como disparadores.

¿Cómo pueden las organizaciones de salud pública competir contra la fuerza de comercialización de rivales mejor financiados como las compañías de cigarrillos? Una forma de combatir esta desigualdad es transformar una debilidad en una fortaleza: haciendo que el mensaje de un rival actúe como un disparador para el suyo.

Una famosa campaña antitabaco, por ejemplo, falsificó los icónicos anuncios de Marlboro al subtitular una imagen de un vaquero de Marlboro hablando con otro con las palabras: "Bob, tengo enfisema". Entonces, cada vez que las personas ven un anuncio de Marlboro, les hace pensar en el mensaje antitabaco.



Los investigadores llaman a esta estrategia el parásito venenoso porque inyecta astutamente "veneno" (su mensaje) en el mensaje de un rival al convertirlo en un disparador para el suyo.

¿QUÉ HACE PARA UN GATILLO EFECTIVO?

Los desencadenantes pueden ayudar a que los productos y las ideas se pongan de moda, pero algunos estímulos son mejores desencadenantes que otros.

Como discutimos, un factor clave es cómo *frecuentemente* se produce el estímulo El chocolate caliente también encajaría muy bien con Kit Kat, y la bebida dulce podría incluso haber complementado mejor el sabor de la barra de chocolate que el café. Pero el café es un desencadenante más efectivo porque las personas piensan y lo ven con mucha más frecuencia. La mayoría de las personas beben chocolate caliente solo en invierno, mientras que el café se consume durante todo el año.

Del mismo modo, Michelob realizó una exitosa campaña en la década de 1970 que unía los fines de semana con la marca de cerveza ("Los fines de semana están hechos para Michelob"). Sin embargo, ese no era el eslogan cuando comenzó la campaña. Originalmente el eslogan era "Las vacaciones están hechas para Michelob". Pero esto resultó ineficaz porque los estímulos elegidos (vacaciones) no ocurren con tanta frecuencia. Así que Anheuser-Busch revisó el eslogan a "Los fines de semana están hechos para Michelob", que tuvo mucho más éxito.

Sin embargo, la frecuencia también debe equilibrarse con *fuerza* del enlace. Cuantas más cosas se asocie con una señal dada, más débil será cualquier asociación dada. Es como hacer un agujero en el fondo de un vaso de papel lleno de agua. Si perforas solo un hoyo, saldrá una fuerte corriente de agua. Pero haga más agujeros, y la presión de la corriente de cada abertura disminuye. Haz demasiados agujeros y apenas obtendrás un hilo de cada uno.

Los disparadores funcionan de la misma manera. El color rojo, por ejemplo, está asociado con muchas cosas: rosas, amor, Coca-Cola y autos rápidos, por nombrar solo algunos. Como resultado de ser omnipresente, no es un desencadenante particularmente fuerte para ninguna de estas ideas. Pídale a diferentes personas que digan la palabra que primero les viene a la mente cuando piensan en rojo y verán lo que quiero decir.

Compare eso con cuántas personas piensan "gelatina" cuando dice "mantequilla de maní" y quedará claro por qué los enlaces más fuertes y más inusuales son mejores. Vincular un producto o idea con un estímulo que ya está asociado con muchas cosas no es tan efectivo como forjar un vínculo más fresco y original.

También es importante elegir los desencadenantes que suceden cerca de donde se está produciendo el comportamiento deseado. Considere un anuncio de servicio público inteligente pero en última instancia ineficaz de Nueva Zelanda. Un hombre guapo y musculoso se está bañando. En el fondo se escucha un tintineo pegadizo sobre HeatFlow, un nuevo sistema de control de temperatura que garantiza que siempre tendrá suficiente agua caliente para duchas largas y lujosas. El hombre cierra el agua. Cuando abre la puerta de la ducha, una mujer atractiva le arroja una toalla. El sonrie. Ella sonríe. Él comienza a salir de la ducha.

De repente, se resbala. Cayendo, se golpea la cabeza contra el suelo de baldosas. Mientras yace allí, inmóvil, su brazo se mueve ligeramente. Una voz en off entona sombríamente: "Evitar resbalones alrededor de su hogar puede ser tan fácil como usar una alfombra de baño".

Guau. Definitivamente sorprendente. Extremadamente memorable. Tan memorable, pienso en ello cada vez que me ducho en un baño que no tiene tapete en el piso.

Pero solo hay un problema.

No puedo comprar una alfombra de baño en el baño. El mensaje se elimina físicamente del comportamiento deseado. A menos que salga del baño, encienda mi computadora portátil y compre un tapete en línea, tengo que recordar el mensaje hasta que llegue a una tienda.

Compare eso con una campaña antisoda del Departamento de Salud de la Ciudad de Nueva York (DOH). Si bien el refresco puede parecer un artículo relativamente bajo en calorías en comparación con todos los alimentos que comemos durante el día, beber bebidas azucaradas en realidad tiene un gran impacto en el aumento de peso. Pero el DOH no solo quería decirle a la gente cuánta azúcar había en los refrescos, sino asegurarse de que la gente recordara cambiar su comportamiento y difundir el mensaje a los demás.

Entonces, el DOH hizo un video que muestra a alguien abriendo lo que parece una lata de refresco normal. Pero cuando comienza a verterlo en un vaso, se derrama grasa. Gota tras gota de grasa blanca y gruesa. El tipo levanta el vaso y tira la grasa hacia atrás como lo haría con un refresco regular: trozos y todo.



El clip "El hombre bebe grasa" se cierra con un enorme trozo de grasa congelado que se deja caer en un plato. Se derrama sobre la mesa cuando aparece un mensaje en la pantalla: “Beber una lata de refresco al día puede hacer que engordes 10 libras al año. Así que no te bebas grasa ".

El video es inteligente. Pero al mostrar que la grasa se derrama de una lata, el DOH también aprovechó los desencadenantes. A diferencia del anuncio de la alfombra de baño, su video activó el mensaje (no consuma bebidas azucaradas) exactamente en el momento correcto: cuando las personas están pensando en beber un refresco.

CONSIDERE EL CONTEXTO

Estas campañas subrayan lo importante que es considerar el contexto: pensar en los entornos de las personas que un mensaje o idea está tratando de desencadenar. Diferentes ambientes contienen diferentes estímulos. Arizona está rodeado de desierto. Los floridanos ven muchas palmeras. En consecuencia, diferentes factores desencadenantes serán más o menos efectivos dependiendo de dónde vivan las personas.

Del mismo modo, la efectividad del cheesesteak de cien dólares del que hablamos en la introducción depende de la ciudad donde se introduce.

Un sándwich de cien dólares es bastante notable, donde quiera que estés. Pero la frecuencia con la que las personas se verán obligadas a pensar en ello depende de la geografía. En los lugares donde las personas comen muchos filetes de queso (Filadelfia), las personas se activan con frecuencia, pero en otros lugares (como Chicago) no tanto.

Incluso dentro de una ciudad o región geográfica determinada, las personas experimentan diferentes factores desencadenantes según la hora del día o el año. Un estudio que realizamos alrededor de Halloween, por ejemplo, descubrió que las personas eran mucho más propensas a pensar en productos asociados con el color naranja (como el refresco de naranja o las piezas de Reese) el día antes de Halloween que una semana más tarde. Antes de Halloween, todos los estímulos naranjas en el ambiente (calabazas y exhibiciones naranjas) desencadenaron pensamientos sobre productos naranjas. Pero tan pronto como terminaron las vacaciones, esos desencadenantes desaparecieron, y también lo hicieron los pensamientos sobre los productos de naranja. La gente pasó a pensar en Navidad o en las vacaciones que siguieron.

Entonces, cuando piense en, digamos, cómo recordar llevar sus bolsas de supermercado reutilizables a la tienda de comestibles, piense en lo que lo activará exactamente en el momento adecuado. Usar bolsas de supermercado reutilizables es como comer más vegetales. Sabemos que debemos hacerlo. Incluso queremos hacerlo (la mayoría de nosotros hemos comprado las bolsas). Pero cuando llega el momento de tomar medidas, nos olvidamos.

Entonces, justo cuando llegamos al estacionamiento del supermercado, recordamos. ¡Argh, olvidé las bolsas de supermercado reutilizables! Pero para entonces ya es demasiado tarde. Estamos en la tienda y las bolsas de la compra están en casa en el armario.

No es casualidad que pensemos en bolsas reutilizables justo cuando lleguemos a la tienda. El supermercado es un fuerte detonante para las bolsas. Pero desafortunadamente es un mal momento.

Al igual que con el anuncio de servicio público de alfombra de baño, la idea viene a la mente, pero en el momento equivocado. Para resolver este problema, debemos recordar que traiga las bolsas justo cuando salgamos de la casa.

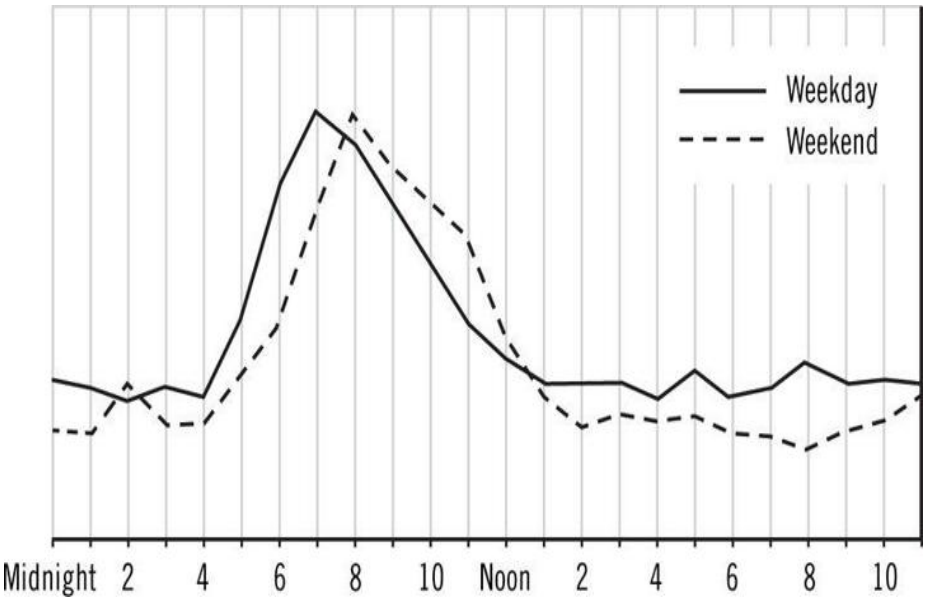
¿Qué es un buen desencadenante en este caso? Cualquier cosa que tenga que llevar para comprar comestibles. Su lista de compras, por ejemplo, es excelente. Imagina si cada vez que vieras tu lista de compras, te hace pensar en tus bolsas reutilizables. Sería mucho más difícil dejar las bolsas en casa.

POR QUÉ CHEERIOS TIENE MÁS PALABRA DE BOCA QUE DISNEY MUNDO

Para volver al ejemplo que comenzó el capítulo, los desencadenantes ayudan a explicar por qué los Cheerios obtienen más boca a boca que Disney World. Es cierto que Disney World es interesante y emocionante. Para usar el lenguaje de otros capítulos en el libro, tiene una alta Moneda Social y evoca muchas Emociones (próximo capítulo). Pero el problema es que la gente no lo piensa con mucha frecuencia. La mayoría de las personas no van a Disney World a menos que tengan hijos. Incluso los que van no van tan a menudo. Una vez al año si eso. Y hay pocos factores desencadenantes para recordarles la experiencia después de que se evapora la emoción inicial.

Pero cientos de miles de personas comen Cheerios para el desayuno todos los días. Aún más ven las cajas de color naranja brillante cada vez que empujan sus carritos de compras por el pasillo de cereales del supermercado. Y estos desencadenantes hacen que Cheerios sea más accesible, lo que aumenta la posibilidad de que las personas hablen sobre el producto.

El número de veces que se menciona a Cheerios y Disney en Twitter lo ilustra muy bien. Los Cheerios se mencionan con más frecuencia que Disney World. Pero examine los datos detenidamente y notará un patrón ordenado. Mención de Cheerios en Twitter



Las menciones de Cheerios aumentan cada día aproximadamente a la misma hora. Las primeras referencias ocurren a las 5:00 a.m., alcanzan su punto máximo entre las 7:30 a.m. y las 8:00 a.m. y disminuyen alrededor de las 11:00 a.m. Este aumento brusco y la disminución correspondiente se alinean precisamente con la hora tradicional del desayuno. El patrón incluso cambia ligeramente los fines de semana cuando las personas desayunan más tarde. Los disparadores conducen a hablar.

- - - - -

Los disparadores son la base del boca a boca y el contagio. Para usar una analogía, piense en la mayoría de las bandas de rock. La moneda social es el hombre o la mujer del frente. Es emocionante, divertido y llama mucho la atención. Los disparadores pueden ser el baterista o el bajista. No es un concepto tan sexy como Social Currency, pero es un caballo de batalla importante que hace el trabajo. Es posible que las personas no le presten tanta atención, pero sienta las bases que impulsan el éxito. Cuanto más se active algo, más será lo más importante y más exitoso será.

Entonces, debemos considerar el contexto. Al igual que el "wassup" de Budweiser o el "Viernes" de Rebecca Black, nuestros productos e ideas deben aprovechar los factores desencadenantes existentes. También necesitamos cultivar el hábitat. Al igual que el Kit Kat y el café de Colleen Chorak, necesitamos crear nuevos enlaces a los desencadenantes prevalentes.

Los disparadores y las señales llevan a las personas a hablar, elegir y usar. La moneda social hace que la gente hable, pero los activadores los mantienen hablando. La parte superior de la mente significa la punta de la lengua.

3) Emoción

Para el 27 de octubre de 2008, Denise Grady había estado escribiendo sobre ciencia para *Los New York Times* por más de una década Con un ojo en temas extravagantes y un estilo narrativo hábil, Grady ganó numerosos premios de periodismo al hacer que los temas esotéricos sean accesibles para los lectores legos.

Ese día, uno de los artículos de Grady se disparó en la lista de correos más enviados del periódico. A las pocas horas de su publicación, miles de personas habían decidido transmitir el artículo a sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Grady había logrado un éxito viral.

¿El tema? Cómo se usaban las teorías dinámicas de fluidos y gases en la investigación médica.

El artículo de Grady detallaba algo llamado fotografía de schlieren, en el que “una fuente de luz pequeña y brillante, lentes colocados con precisión, un espejo curvo, una cuchilla de afeitar que bloquea parte del haz de luz y otras herramientas hacen posible ver y fotografiar disturbios en el aire . "

Suena menos que fascinante, ¿verdad? Únete al club. Cuando les preguntamos a las personas qué pensaban de este artículo en varias dimensiones diferentes, las puntuaciones fueron bastante bajas. ¿Tenía mucha moneda social? No, dijeron ellos. ¿Contiene mucha información prácticamente útil (algo que discutiremos en el capítulo Valor práctico)? No otra vez.

De hecho, si hubiera bajado la lista de verificación de características que tradicionalmente se consideraban requisitos previos para el contenido viral, el artículo de Grady, titulado "La tos misteriosa, atrapada en la película", habría carecido de la mayoría de ellas. Sin embargo, la pieza de Grady claramente tenía algo especial o muchas personas no habrían presionado el botón de correo electrónico. ¿Qué era?

- - - - -

El interés de Grady en la ciencia comenzó en la escuela secundaria. Estaba sentada en la clase de química cuando leyó sobre el famoso experimento de Robert Millikan para determinar la carga en un solo electrón. Fue una idea complicada y un experimento complicado. El estudio incluyó la suspensión de pequeñas gotas de aceite entre dos electrodos metálicos, luego midió qué tan fuerte debía ser el campo eléctrico para evitar que las gotas cayeran.

Grady lo leyó varias veces. Una y otra vez hasta que finalmente lo entendió. Pero cuando lo hizo, fue como un relámpago. Ella lo consiguió. Fue emocionante. El pensamiento detrás del experimento fue muy inteligente, y ser capaz de comprenderlo fue apasionante. Ella estaba enganchada.

Después de la escuela, Grady fue a trabajar a *Física hoy* revista. Finalmente ella trabajó en *Descubrir* y *Hora* revista y finalmente trabajó hasta ser editora de salud en *Los New York Times.* El objetivo de sus artículos siempre fue el mismo: dar a las personas incluso un poco de esa emoción que había sentido en la clase de química décadas antes. Una apreciación por la magia del descubrimiento científico.

En su artículo de octubre, Grady describió cómo un profesor de ingeniería utilizó una técnica fotográfica para capturar una imagen visible de un fenómeno aparentemente invisible: una tos humana. La técnica de schlieren se había utilizado durante años.

por especialistas en aeronáutica y militares para estudiar cómo se forman las ondas de choque alrededor de los aviones de alta velocidad. Pero el profesor de ingeniería había aprovechado la técnica de una manera nueva: para estudiar cómo se propagan las infecciones transmitidas por el aire como la tuberculosis, el SARS y la gripe.

Tenía sentido que la mayoría de la gente pensara que el artículo no era particularmente útil. Después de todo, no eran científicos que estudian la dinámica de fluidos. Tampoco eran ingenieros tratando de visualizar fenómenos complejos.

Y aunque Grady es uno de los mejores escritores de ciencia, tenía sentido que la población en general tiende a estar más interesada en artículos sobre deportes o moda. Finalmente, aunque la tos sin duda sería un buen desencadenante para recordarles a las personas sobre el artículo, la temporada de resfriados y gripe tiende a alcanzar su punto máximo alrededor de febrero, cuatro meses después de la publicación del artículo.

Incluso Grady estaba desconcertado. Como periodista, está encantada cuando algo que escribe se vuelve viral. Y como la mayoría de los periodistas, o incluso los bloggers casuales, le encantaría entender por qué algunas de sus piezas se comparten ampliamente mientras que otras no.

Pero aunque podía hacer algunas conjeturas educadas, ni ella ni nadie más sabían por qué una pieza de contenido se compartía más que otra. ¿Qué hizo que este artículo en particular se volviera viral?

- - - - -

Después de años de análisis, me complace informar que mis colegas y yo tenemos algunas respuestas. El artículo de Grady de 2008 fue parte de un estudio de varios años en el que analizamos miles de *New York Times* artículos para comprender mejor por qué ciertas piezas de contenido en línea se comparten ampliamente.

Una pista proviene de la imagen que acompañaba la pieza de Grady. A principios de octubre, ella había estado escaneando un problema de *El diario Nueva Inglaterra de medicina* cuando se encontró con una pieza titulada "Tos y aerosoles". Tan pronto como lo vio, supo que la investigación sería la base perfecta para un artículo en el *Veces.* Parte de la pieza era bastante técnica, con discusiones sobre aerosoles infecciosos y mapas de velocidad. Pero, sobre todo, la jerga era una imagen simple, una imagen que hizo que Grady decidiera escribir su artículo.



En pocas palabras, fue increíble. La razón por la que la gente compartió el artículo de Grady fue *emoción.* Cuando nos importa, compartimos.

LA MAYORÍA DE LAS LISTAS DE CORREO ELECTRÓNICO Y LA IMPORTANCIA DE COMPARTIR Los humanos son animales sociales. Como se discutió en el capítulo sobre Moneda social, a las personas les encanta compartir opiniones e información con otros. Y nuestra tendencia a

los chismes, para bien o para mal, dan forma a nuestras relaciones con amigos y colegas por igual.

Internet se ha diseñado cada vez más para soportar estas inclinaciones naturales. Si la gente se encuentra con una publicación de blog sobre un nuevo programa para compartir bicicletas o encuentra un video que ayuda a los niños a resolver problemas difíciles de álgebra, pueden presionar fácilmente el botón Compartir o copiar y pegar el enlace en un correo electrónico.

La mayoría de los principales sitios web de noticias o entretenimiento dan el paso adicional de documentar lo que se ha transmitido con mayor frecuencia. Enumerar qué artículos, videos y otro contenido se han visto o compartido más durante el último día, semana o mes.

La gente a menudo usa estas listas como accesos directos. Hay demasiado contenido disponible para examinarlo todo: cientos de millones de sitios web y blogs, miles de millones de videos. Solo para noticias, docenas de puntos de venta de gran reputación producen continuamente nuevos artículos.

Pocas personas tienen tiempo para buscar el mejor contenido en este océano de información. Entonces comienzan por verificar lo que otros han compartido.

Como resultado, las listas más compartidas tienen una poderosa capacidad para dar forma al discurso público. Si un artículo sobre reforma financiera aparece en la lista, mientras que uno sobre reforma ambiental apenas se queda corto, esa pequeña diferencia inicial de interés puede aumentar rápidamente. A medida que más personas vean y compartan el artículo sobre la reforma financiera, los ciudadanos pueden convencerse de que la reforma financiera merece más atención gubernamental que la reforma ambiental, incluso si el problema financiero es leve y el problema ambiental grave.

Entonces, ¿por qué parte del contenido figura en la lista de más correos electrónicos mientras que otro no?

Para que algo se vuelva viral, muchas personas tienen que pasar el mismo contenido aproximadamente al mismo tiempo. Es posible que haya disfrutado el artículo sobre la tos de Denise Grady, y tal vez lo haya compartido con un par de amigos. Pero para que la pieza apareciera en la lista de la mayoría de los correos electrónicos, un gran número de personas tuvo que tomar la misma decisión que usted.

¿Es esto al azar? ¿O podría haber algunos patrones consistentes subyacentes al éxito viral?

ANALIZANDO SISTEMÁTICAMENTE LA LISTA MÁS ENVIADA POR CORREO ELECTRÓNICO La vida de un estudiante graduado de Stanford está lejos de ser grandiosa. Mi oficina, por así decirlo, era un cubículo de paredes altas. Estaba escondido en un ático sin ventanas de un edificio de la década de 1960 cuyo estilo arquitectónico a menudo se ha descrito como "brutalista". Una estructura corta y rechoncha con paredes de concreto tan gruesas que probablemente podrían resistir el impacto directo de un pequeño lanzagranadas. Sesenta de nosotros estábamos agrupados en un espacio estrecho, y mi propia caja de diez por diez con luz fluorescente fue compartida con otro estudiante.

La única ventaja era el ascensor. Se esperaba que los estudiantes graduados trabajaran en todo momento del día y de la noche, por lo que la escuela nos dio una tarjeta de acceso que permitía el acceso las 24 horas a un ascensor especial. No solo nos llevó a nuestras estaciones de trabajo sin ventanas, sino que también nos dio acceso a la biblioteca, incluso después de que cerró. No es el beneficio más lujoso, pero sí uno útil.

En aquel entonces, la distribución de contenido en línea no era tan sofisticada como lo es hoy. Los sitios web de contenido ahora publican sus listas más enviadas por correo electrónico en línea, pero algunos periódicos también publicaron estas listas en sus ediciones impresas. Todos los días *El periodico de Wall Street* publicó una lista de los cinco artículos más leídos y los cinco artículos más enviados por correo electrónico de las noticias del día anterior. Después de escanear un par de estas listas, me cautivó. Parecía la fuente de datos perfecta para estudiar por qué algunas cosas se comparten más que otras.

Así como un coleccionista de sellos colecciona sellos, comencé a coleccionar *diario* La lista más enviada por correo electrónico.

Una vez cada dos días, usaba el ascensor especial para ir a cazar. Llevaba mis tijeras de confianza a la biblioteca a altas horas de la noche, encontraba una pila de las ediciones impresas más recientes del *Diario,* y recorta cuidadosamente las listas más enviadas por correo electrónico.

Después de algunas semanas, mi colección había crecido. Tenía una gran pila de recortes de noticias y estaba listo para comenzar. Ingresé a las listas en una hoja de cálculo y comencé a buscar patrones. Un día, "Tratar con la zona muerta: los cónyuges están demasiado cansados para hablar" y "Los vestidos de Disney son para las chicas grandes" fueron dos de los artículos más enviados por correo electrónico. Unos días después "¿Está calificado un economista para resolver el rompecabezas del autismo?" y "Por qué los observadores de aves ahora llevan iPods y punteros láser" figuran en la lista.

- - - - -

Hmm A primera vista, estos artículos tenían pocas características en común. ¿Qué tenían que ver los cónyuges cansados con los vestidos de Disney? ¿Y qué tuvo que ver Disney con los economistas que estudian el autismo? Las conexiones no iban a ser obvias.

Además, leer uno o dos artículos a la vez no iba a ser suficiente. Para manejar las cosas, necesitaba trabajar más rápido y más eficientemente.

Afortunadamente, mi colega Katherine Milkman sugirió un método muy mejorado. En lugar de extraer esta información del periódico impreso a mano, ¿por qué no automatizar el proceso?

Con la ayuda de un programador informático, creamos un rastreador web. Como un lector que nunca se cansa, el programa escanea automáticamente *Los New York Times* página de inicio cada quince minutos, registrando lo que vio. No solo el texto y el título de cada artículo, sino también quién lo escribió y dónde apareció (publicado en la pantalla principal u oculto en un rastro de enlaces). También registró en qué sección del documento físico (salud o negocios, por ejemplo) y en qué página apareció el artículo (como la portada o el reverso de la tercera sección).

Después de seis meses teníamos un gran conjunto de datos, cada artículo publicado por *Los New York Times* durante ese período Casi siete mil artículos. Todo, desde noticias y deportes mundiales hasta salud y tecnología, así como los artículos que figuran en la lista de los más enviados por correo electrónico durante esos mismos seis meses.

No solo lo que compartió una persona, sino una medida de lo que todos los lectores, independientemente de su edad, riqueza u otros datos demográficos, compartían con los demás.

Ahora nuestro análisis podría comenzar.

- - - - -

Primero, miramos el tema general de cada artículo. Cosas como salud, deportes, educación o política.

Los resultados mostraron que los artículos educativos tenían más probabilidades de estar en la lista de los más enviados por correo electrónico que los artículos deportivos. Las piezas de salud eran más virales que las políticas.

Agradable. Pero estábamos más interesados en comprender qué impulsa el intercambio que en simplemente describir los atributos del contenido que se compartió. Bien, entonces los artículos deportivos son menos virales que los artículos para comer. ¿Pero por qué? Es como decir que a la gente le gusta compartir fotos de gatos o hablar sobre paintball más que Ping-Pong. Eso realmente no nos dice mucho acerca de por qué sucede eso ni nos permite hacer predicciones más allá de los dominios estrechos de cosas de gatos o deportes que comienzan con la letra P.

Dos razones por las que las personas pueden compartir cosas son porque son interesantes y útiles. Como discutimos en el capítulo de Moneda social, las cosas interesantes son entretenidas y se reflejan positivamente en la persona que las comparte. De manera similar, como discutiremos en el capítulo Valor práctico, compartir información útil ayuda a otros y hace que el participante se vea bien en el proceso.

Para probar estas teorías, contratamos a un pequeño ejército de asistentes de investigación para calificar *New York Times* artículos sobre si contenían información útil y lo interesantes que eran. Los artículos sobre cómo Google utiliza los datos de búsqueda para rastrear la propagación de la gripe fueron calificados como muy interesantes, mientras que un artículo sobre el cambio en el reparto de una obra de Broadway fue calificado como menos interesante. Los artículos sobre cómo controlar su puntaje de crédito se calificaron como muy útiles, mientras que el obituario de un oscuro cantante de ópera se calificó como no útil. Alimentamos estos puntajes en un programa de análisis estadístico que los comparó con las listas de la mayoría de los correos electrónicos.

Como esperábamos, ambas características influyeron en el intercambio. Los artículos más interesantes tenían un 25 por ciento más de probabilidades de figurar en la lista de correos más enviados. Los artículos más útiles tenían un 30 por ciento más de probabilidades de estar en la lista.

Estos resultados ayudaron a explicar por qué los artículos de salud y educación fueron muy compartidos. Los artículos sobre estos temas suelen ser bastante útiles. Consejos sobre cómo vivir más y ser más feliz. Consejos para obtener la mejor educación para sus hijos.

Pero todavía había un tema que sobresalía como un dolor de pulgar: los artículos de ciencia. En su mayor parte, estos artículos no tenían tanta Moneda Social o Valor Práctico como los artículos de secciones más convencionales. Sin embargo, los artículos científicos, como el artículo de Denise Grady sobre la tos, figuraban en la lista de los más enviados por correo electrónico más que en política, moda o noticias de negocios. ¿Por qué?

Resulta que los artículos científicos con frecuencia narran innovaciones y descubrimientos que evocan una emoción particular en los lectores. ¿Esa emoción? Temor.

EL PODER DE AWE

Imagínese parado en el borde del Gran Cañón. El desfiladero de sangre roja se extiende hasta donde se puede ver en todas las direcciones. El suelo del cañón cae precipitadamente debajo de tus pies. Te sientes mareado y te alejas del borde. Los halcones circulan a través de grietas de rocas tan áridas y despojadas de vegetación que bien podrías estar en la luna. Estas asombrado Eres humilde Te sientes elevado. Esto es asombro.

Según los psicólogos Dacher Keltner y Jonathan Haidt, el asombro es la sensación de asombro y asombro que ocurre cuando alguien se inspira en un gran conocimiento, belleza, sublimidad o poder. Es la experiencia de confrontar algo más grande que tú. El asombro expande el marco de referencia de uno y conduce la auto trascendencia. Abarca la admiración y la inspiración y puede ser evocado por todo, desde grandes obras de arte o música hasta transformaciones religiosas, desde paisajes naturales impresionantes hasta hazañas humanas de audacia y descubrimiento.

El asombro es una emoción compleja y con frecuencia implica una sensación de sorpresa, inesperado o misterio. De hecho, como señaló el propio Albert Einstein, “La emoción más bella que podemos experimentar es la misteriosa. Es el poder de todo verdadero arte y ciencia. Aquel a quien esta emoción es un extraño, que ya no puede detenerse para maravillarse y quedar maravillado, es tan bueno como muerto ”.

Más que cualquier otra emoción, el asombro describió lo que muchos lectores sintieron después de mirar piezas científicas de *Los New York Times*. Tome "La tos misteriosa, atrapada en la película". La foto de la tos fue impresionante tanto como un espectáculo visual como una idea: que algo tan mundano como una tos podría producir esta imagen y producir secretos capaces de resolver misterios médicos centenarios.

Decidimos probar si el temor llevó a la gente a compartir. Nuestros asistentes de investigación regresaron y calificaron los artículos en función de cuánto temor evocaron. Los artículos sobre un nuevo tratamiento para el SIDA o un portero de hockey que juega a pesar de que tiene cáncer cerebral evocó mucho asombro. Los artículos sobre ofertas de compras navideñas evocaron poco o ningún temor. Luego, utilizamos análisis estadísticos para comparar estos puntajes con si los artículos eran altamente compartidos.

Nuestra intuición era correcta: el asombro impulsó el intercambio.

Los artículos impresionantes fueron 30 por ciento más propensos a estar en la lista de los más enviados por correo electrónico. Artículos previamente considerados de baja moneda social y valor práctico

- El artículo para la tos de Grady o un artículo que sugiere que los gorilas pueden, como los humanos, llorar al perder a sus seres queridos, sin embargo, figuraron en la lista de los más enviados por correo electrónico debido al temor que inspiraron.

- - - - -

Algunos de los videos más virales de la Web también evocan asombro.

Las risitas comenzaron tan pronto como la mujer regordeta y matrona entró al escenario. Parecía más una dama de almuerzo que una vocalista. Primero, ella era demasiado vieja para competir *Bretaña Tiene Talento*. A los cuarenta y siete años, tenía más del doble de edad que muchos de los otros concursantes.

Pero, lo más importante, se veía, bueno, desaliñada. Los otros competidores ya estaban vestidos para ser la próxima gran cosa. Sexy, muy guapo o moderno. Llevaban vestidos ajustados, chalecos a medida y bufandas de verano. Pero esta mujer parecía más un ejemplo de lo que no debía ponerse. Su atuendo parecía un cruce entre un viejo juego de cortinas y un vestido de Pascua de segunda mano.

Y ella estaba nerviosa. Cuando los jueces comenzaron a hacerle preguntas, ella se quedó atrapada y tropezó con sus palabras. "¿Cuál es el sueño?" preguntaron ellos. Cuando ella respondió que quería ser una cantante profesional, se podían ver los pensamientos en sus cabezas. Eso es rico! ¿Tú? ¿Un cantante profesional? Las cámaras enfocaron a los miembros de la audiencia riendo y rodando los ojos. Incluso el

Los jueces sonrieron. Claramente querían que ella bajara del escenario lo antes posible. Todos los letreros apuntaban a que ella daba una actuación terrible y era expulsada del programa, pronto.

Pero justo cuando parecía que no podía empeorar, ella comenzó a cantar. Y el tiempo se detuvo. Fue impresionante.

Como los acordes iniciales de "I Dreamed a Dream" de *Los Miserables* flotando por los altavoces, la exquisita voz de Susan Boyle brillaba como un faro. Tan poderoso, tan hermoso que hace que el cabello en la parte posterior de tu cuello se erija. Los jueces estaban asombrados, el público gritó y todos estallaron en aplausos. Algunos comenzaron a llorar mientras escuchaban. La actuación dejó a la gente sin palabras.

Primera aparición de Susan Boyle en *Bretaña Tiene Talento* Es uno de los videos más virales de la historia. En solo nueve días, el clip acumuló más de 100 millones de visitas.

Es difícil ver este video y no sorprenderse por su fuerza y corazón. No solo es conmovedor, es impresionante. Y esa emoción llevó a la gente a transmitirla.

¿ALGUNA EMOCIÓN IMPULSA COMPARTIR?

Nuestra inicial *New York Times* los hallazgos plantearon otras preguntas. ¿Qué pasa con el asombro que la gente comparte? ¿Podrían otras emociones tener el mismo efecto?

Hay razones para creer que experimentar cualquier tipo de emoción podría alentar a las personas a compartir. Hablar con otros a menudo mejora las experiencias emocionales. Si nos promocionan, contarles a los demás nos ayuda a celebrar. Si nos despiden, contarles a los demás nos ayuda a desahogarnos.

Compartir emociones también nos ayuda a conectarnos. Digamos que veo un video realmente impresionante, como la actuación de Susan Boyle. Si comparto ese video con un amigo, es probable que se sienta igualmente inspirado. Y el hecho de que ambos sentimos lo mismo ayuda a profundizar nuestra conexión social. Destaca nuestras similitudes y nos recuerda cuánto tenemos en común. El intercambio de emociones es, por lo tanto, un poco como el pegamento social, mantener y fortalecer las relaciones. Incluso si no estamos en el mismo lugar, el hecho de que ambos sentimos lo mismo nos une.

Pero estos beneficios de compartir emociones no solo surgen del asombro solo. Suceden para todo tipo de emociones.

Si le envía una broma a un compañero de trabajo que los hace reír a ambos, subraya su conexión. Si le envía a su primo un artículo de opinión que los enoja a los dos, fortalece el hecho de que comparten las mismas opiniones.

También lo haría *alguna* Qué tipo de contenido emocional es más probable que se comparta? Para responder esto, elegimos otra emoción, tristeza, y volvimos a los datos. Pedimos a nuestros asistentes de investigación que calificaran cada artículo en función de la tristeza que evocaba. Los artículos sobre cosas como alguien que rinde homenaje a su abuela fallecida se calificaron como evocando una gran cantidad de tristeza, mientras que los artículos sobre cosas como un golfista ganador se calificaron como de baja tristeza. Si alguna emoción impulsó el intercambio, entonces la tristeza, como el asombro, también debería aumentar el intercambio.

Pero no fue así. De hecho, la tristeza tuvo el efecto contrario. Los artículos más tristes fueron en realidad 16 por ciento *Menos* es probable que aparezca en la lista de más correos electrónicos. Algo sobre la tristeza hacía que las personas fueran menos propensas a compartir. ¿Qué?

- - - - -

La diferencia más obvia entre las diferentes emociones es su simpatía o positividad. El asombro es relativamente agradable, mientras que la tristeza es desagradable. ¿Pueden las emociones positivas aumentar el intercambio, pero las emociones negativas lo disminuyen?

Las personas han especulado durante mucho tiempo sobre cómo las emociones positivas y negativas influyen en lo que las personas hablan y comparten. La sabiduría convencional sugiere que el contenido negativo debería ser más viral. Considere el viejo adagio de las noticias "Si sangra, conduce". Esta frase se basa en la noción de que las malas noticias generan más atención e interés que las buenas noticias. Es por eso que las noticias nocturnas siempre comienzan con algo como: “El peligro oculto para la salud que acecha en su sótano. A continuación encontrará más información sobre las noticias de las seis en punto. Los editores y productores creen que las historias negativas ayudarán a atraer y mantener la atención de los espectadores.

Dicho esto, también podría argumentar lo contrario: que las personas prefieren compartir buenas noticias. Después de todo, ¿no queremos la mayoría de nosotros hacer que los demás se sientan felices o positivos en lugar de ansiosos o tristes? De manera similar, como discutimos en el capítulo sobre Moneda social, si las personas comparten algo a menudo depende de cómo les hace ver a los demás. Las cosas positivas pueden compartirse más porque reflejan positivamente en la persona que comparte. Después de todo, nadie quiere ser Debbie Downer, siempre compartiendo cosas tristes y sombrías.

Entonces, ¿cuál es? ¿Es más probable que se comparta información positiva que negativa, o viceversa?

Regresamos a nuestra base de datos y medimos la positividad de cada artículo. Esta vez utilizamos un programa de análisis textual desarrollado por el psicólogo Jamie Pennebaker. El programa cuantifica la cantidad de positividad y negatividad en un pasaje de texto al contar la cantidad de veces que aparecen cientos de palabras emocionales diferentes. La frase "Me encantó la tarjeta; eso fue muy amable de su parte ", por ejemplo, es relativamente positivo porque contiene palabras positivas como" amor "y" agradable ". La frase "Eso fue muy desagradable de su parte; realmente hirió mis sentimientos ", por otro lado, es relativamente negativo debido a palabras negativas como" herir "y" desagradable ". Calificamos cada artículo en función de su positividad o negatividad y luego examinamos cómo eso se relacionaba con si figuraba en la lista de Más correos electrónicos.

La respuesta fue definitiva: los artículos positivos tenían más probabilidades de ser altamente compartidos que los negativos. Las historias sobre cosas como los recién llegados que se enamoran de la ciudad de Nueva York tenían, en promedio, un 13 por ciento más de probabilidades de estar en la lista de los más enviados por correo electrónico que las piezas que detallaban cosas como la muerte de un popular cuidador del zoológico.

- - - - -

Finalmente nos sentimos seguros de haber entendido cómo la emoción da forma a la transmisión. Parecía que las personas comparten cosas positivas y evitan compartir cosas negativas.

Pero solo para asegurarnos de que estábamos en lo correcto de que las emociones negativas disminuyen el intercambio, les dimos a nuestros asistentes de investigación una tarea final. Les pedimos que calificaran cada artículo sobre otras dos emociones negativas principales: ira y ansiedad.

Los artículos sobre cosas como los gatos gordos de Wall Street que recibieron grandes bonificaciones durante la recesión económica indujeron mucha ira, mientras que los artículos sobre temas como las camisetas de verano no provocaron ninguna ira. Los artículos sobre cosas como el estancamiento del mercado de valores hicieron que la gente se sintiera bastante ansiosa, mientras que los artículos sobre cosas como los nominados al Premio Emmy no provocaron ansiedad. Si fuera cierto que las personas comparten contenido positivo y evitan compartir contenido negativo, entonces la ira y la ansiedad deberían, como la tristeza, reducir el intercambio.

Pero este no fue el caso. De hecho, fue todo lo contrario. Los artículos que evocaban ira o ansiedad eran *más* es probable que aparezca en la lista de más correos electrónicos.

Ahora estábamos realmente confundidos. Claramente, algo más complicado que si un artículo fue positivo o negativo determinó cuán ampliamente se compartieron las cosas. ¿Pero que?

ENCENDER EL FUEGO: LA CIENCIA DE LA FISIOLOGÍA

EXCITACIÓN

La idea de que las emociones se pueden clasificar como positivas o agradables y negativas o desagradables ha existido durante cientos, si no miles de años. Incluso un niño puede decirle que la felicidad o la emoción se sienten bien y que la ansiedad o la tristeza se sienten mal.

Más recientemente, sin embargo, los psicólogos han argumentado que las emociones también se pueden clasificar en función de una segunda dimensión. La de activación o excitación fisiológica.

¿Qué es la excitación fisiológica? Piense en la última vez que pronunció un discurso frente a una gran audiencia. O cuando tu equipo estaba a punto de ganar un gran juego. Tu pulso se aceleró, tus palmas sudaron y pudiste sentir tu corazón latir con fuerza en tu pecho. Es posible que haya tenido sentimientos similares la última vez que vio una película de terror o fue a acampar y escuchó un ruido extraño fuera de su tienda. Aunque su cabeza seguía diciendo que no estaba realmente en peligro, su cuerpo estaba convencido de lo contrario. Todos los sentidos se intensificaron. Tus músculos estaban tensos y estabas alerta a cada sonido, olor y movimiento. Esto es excitación.

La excitación es un estado de activación y disposición para la acción. El corazón late más rápido y la presión arterial aumenta. Evolutivamente, proviene de los cerebros reptilianos de nuestros antepasados. La excitación fisiológica motiva una respuesta de lucha o huida que ayuda a los organismos a atrapar alimentos o huir de los depredadores.

Ya no tenemos que perseguir nuestra cena o preocuparnos por ser comidos, pero la activación de activación aún facilita una serie de acciones cotidianas. Cuando nos excitamos hacemos cosas. Nos retorcemos las manos y caminamos de un lado a otro. Levantamos nuestros puños en el aire y corremos alrededor de la sala de estar. La excitación enciende el fuego.

Algunas emociones, como la ira y la ansiedad, son muy excitantes. Cuando estamos enojados, gritamos a los representantes de servicio al cliente. Cuando estamos ansiosos, verificamos y volvemos a comprobar las cosas. Las emociones positivas también generan excitación. Toma emoción. Cuando nos sentimos emocionados, queremos hacer algo en lugar de quedarnos quietos. Lo mismo es cierto para el asombro. Cuando nos inspira el asombro, no podemos evitar querer contarle a la gente lo que sucedió.

Sin embargo, otras emociones tienen el efecto contrario: sofocan la acción. Toma tristeza. Ya sea que se trate de una ruptura dura o la muerte de una mascota querida, las personas tristes tienden a apagarse. Se ponen ropa cómoda, se acurrucan

el sofá, y comer un tazón de helado. La satisfacción también se desactiva. Cuando las personas están contentas, se relajan. Sus frecuencias cardíacas disminuyen y su presión arterial disminuye. Son felices, pero no sienten particularmente que *haciendo* Piense en cómo se siente después de una larga ducha caliente o un masaje relajante. Es más probable que te relajes y te quedes quieto antes de saltar a otra actividad.

	ALTO AROUSAL	BAJO AROUSAL
POSITIVO	Asombro Emoción Diversión (Humor)	Contentamiento
NEGATIVO	Ira ansiedad	Tristeza

Una vez que nos dimos cuenta del importante papel que podría desempeñar la excitación emocional, volvimos a nuestros datos. Solo para recapitular, hasta ahora habíamos encontrado que el asombro aumentaba el intercambio y que la tristeza lo disminuía. Pero en lugar de encontrar una simple cuestión de emociones positivas que aumentan el intercambio y las emociones negativas que lo disminuyen, descubrimos que algunas emociones negativas, como la ira o la ansiedad, en realidad aumentaron el intercambio. ¿Sería la excitación fisiológica la clave del rompecabezas?

Era.

Comprender la excitación ayuda a integrar los diferentes resultados que hemos encontrado hasta ahora. La ira y la ansiedad llevan a las personas a compartir porque, como el asombro, son emociones de gran excitación. Encienden el fuego, activan a las personas y las impulsan a actuar.

La excitación también es una de las razones por las que se comparten cosas divertidas. Videos sobre las secuelas de un niño que recibe anestesia en el dentista ("David After Dentist"), un bebé que muerde el dedo de su hermano ("Charlie Bit My Finger — Again!") O un unicornio que va a Candy Mountain y le roban el riñón ("Charlie el Unicornio") son algunos de los más populares en YouTube. En conjunto, han sido vistos más de 600 millones de veces.

Pero si bien es tentador decir que estas cosas se volvieron virales simplemente porque son divertidas, un proceso más fundamental está funcionando. Piense en la última vez que escuchó un chiste realmente gracioso o se le envió un clip humorístico y se sintió obligado a transmitirlo. Al igual que las cosas inspiradoras o las que nos hacen enojar, el contenido divertido se comparte porque la diversión es una emoción de gran excitación.

Sin embargo, las emociones de baja excitación, como la tristeza, disminuyen el intercambio. La satisfacción tiene el mismo efecto. La satisfacción no es un mal presentimiento. Estar contento se siente bastante bien. Pero es menos probable que las personas hablen o compartan cosas que los hacen contentos porque la satisfacción disminuye la excitación.

- - - - -

United Airlines aprendió por las malas que la excitación puede hacer que las personas compartan. Dave Carroll era un músico bastante bueno. Su grupo, Hijos de Maxwell, no era un

acto de gran éxito, pero ganaron suficiente dinero con la venta de álbumes, giras y merchandising para lograr una vida digna. La gente no estaba tatuando el nombre de Dave en sus brazos, pero él estaba bien.

Mientras viajaba a un concierto en Nebraska, Dave y su banda tuvieron que tomar un vuelo de conexión a través de Chicago con United Airlines. Es bastante difícil encontrar espacio en el techo incluso para un equipaje de mano pequeño, pero los músicos lo tienen aún más difícil. El grupo de Dave no podía acomodar sus guitarras en el techo, por lo que tuvieron que revisarlas con el resto de su equipaje.

Pero cuando estaban a punto de desembarcar en el aeropuerto O'Hare, una mujer gritó: "¡Dios mío, están arrojando guitarras!" Dave miró horrorizado por la ventana justo a tiempo para ver a los manipuladores de equipaje arrojando bruscamente sus preciados instrumentos por el aire.

Dio un salto y le suplicó ayuda a la azafata, pero fue en vano. Una azafata le dijo que hablara con el agente principal, pero ese agente dijo que no era su responsabilidad. Otro empleado le dio la vuelta y le dijo que se ocupara del asunto con el agente de la puerta cuando aterrizó en su destino final.

Cuando Dave aterrizó en Omaha a las 12:30 a.m., encontró el aeropuerto desierto. No hay empleados a la vista.

Dave se dirigió al reclamo de equipaje y abrió cuidadosamente su estuche de guitarra. Sus peores temores fueron confirmados. Su guitarra de $ 3,500 había sido destrozada.

Pero ese fue solo el comienzo de la historia de Dave. Pasó los siguientes nueve meses negociando con United por algún tipo de compensación. Presentó un reclamo pidiéndole a United que arregle la guitarra, pero negó su solicitud. Entre una larga lista de justificaciones, United argumentó que no podía ayudarlo porque se había perdido el breve plazo de veinticuatro horas para reclamar daños descritos en la letra pequeña de su boleto.

Furioso con la forma en que lo habían tratado, Dave canalizó sus emociones como lo haría cualquier buen músico: escribió una canción al respecto. Describió su experiencia, la puso en música y la publicó como un breve clip en YouTube titulado "United Breaks Guitars".

A las veinticuatro horas de haber subido el video, recibió casi 500 comentarios, la mayoría de ellos de otros clientes enojados de United que habían tenido experiencias similares. En menos de cuatro días, el video tuvo más de 1.3 millones de visitas. En diez días, más de 3 millones de visitas y 14,000 comentarios. En diciembre
2009, *Hora* La revista incluyó a “United Breaks Guitars” como uno de los 10 mejores videos virales de 2009.

United parece haber sentido los efectos negativos casi de inmediato. A los cuatro días de la publicación del video, el precio de sus acciones cayó un 10 por ciento, el equivalente a $ 180 millones. Aunque United finalmente donó $ 3,000 al Instituto de Jazz Thelonious Monk como un "gesto de buena voluntad", muchos observadores de la industria sintieron que sufrió daños permanentes como resultado del incidente.

ENFOQUE EN LOS SENTIMIENTOS

Los mensajes de marketing tienden a centrarse en la información. Los funcionarios de salud pública señalan cuánto más saludables serán los adolescentes si no fuman o si comen más vegetales. La gente piensa que si simplemente exponen los hechos de forma clara y concisa

manera, inclinará la balanza. Su audiencia prestará atención, sopesará la información y actuará en consecuencia.

Pero muchas veces la información no es suficiente. La mayoría de los adolescentes no fuman porque piensan que es bueno para ellos. Y la mayoría de las personas que devoran una Big Mac y papas fritas grandes y la lavan con una Coca Cola de gran tamaño no son ajenos a los riesgos para la salud. Por lo tanto, la información adicional probablemente no hará que cambien su comportamiento. Necesitan algo mas.

Y ahí es donde entra la emoción. En lugar de insistir en características o hechos, debemos centrarnos en los sentimientos; Las emociones subyacentes que motivan a las personas a la acción.

Algunos productos o ideas pueden parecer más adecuados que otros para evocar emociones. Parece más fácil entusiasmar a la gente con una nueva sala de estar moderna que la gestión logística. Las mascotas y los bebés parecen prestarse a los atractivos emocionales más que la estrategia financiera bancaria o sin fines de lucro.

Pero cualquier producto o servicio puede centrarse en los sentimientos, incluso aquellos que no poseen ningún vínculo emocional obvio.

Tome los motores de búsqueda en línea. Los motores de búsqueda parecen ser uno de los productos menos emotivos que puedas imaginar. La gente quiere los resultados de búsqueda más precisos en el menor tiempo posible. Y debajo de esos resultados hay una maraña de tecnología confusa: ponderación de enlaces, indexación y algoritmos de PageRank. Un producto difícil para entusiasmar a las personas o llorar, ¿verdad?

Bueno, Google hizo exactamente eso con su campaña "Parisian Love".

- - - - -

Cuando Anthony Cafaro se graduó de la Escuela de Artes Visuales de Nueva York en 2009, no esperaba convertirse en un Googler. Nadie de Visual Arts había ido a trabajar para Google antes, y la compañía era conocida como un lugar para técnicos, no para diseñadores. Pero cuando Cafaro se enteró de que Google estaba entrevistando a graduados de diseño gráfico, pensó que lo intentaría.

La entrevista fue genial. Al final, los entrevistadores parecían menos examinadores y más viejos amigos. Cafaro rechazó una gran cantidad de ofertas de agencias de publicidad tradicionales para unirse al nuevo equipo de diseño de Google llamado Creative Lab.

Sin embargo, después de unos meses, Anthony se dio cuenta de que el enfoque de Creative Lab no estaba exactamente en línea con el espíritu general de la compañía. El gran diseño gráfico es visceral. Como el arte, mueve a las personas y evoca sus sentimientos más íntimos. Pero Google era sobre análisis, no sobre emoción.

En una historia reveladora, un diseñador una vez sugirió usar un cierto tono de azul para la barra de herramientas en función de su atractivo visual. Pero el gerente de producto se resistió a usar el color y le pidió al diseñador que justificara esa elección con una investigación cuantitativa. En Google, los colores no son solo colores, son decisiones matemáticas.

Los mismos problemas surgieron en uno de los primeros proyectos de Cafaro. Se le pidió a Creative Lab que creara contenido para resaltar la funcionalidad de la nueva interfaz de búsqueda de Google. Características como encontrar vuelos, autocorrección y traducción de idiomas. Una posible solución fue un pequeño tutorial sobre cómo buscar mejor. Un tutorial de

diferentes funciones Otro fue "A Google a Day", un juego de trivia en línea que involucraba el uso de funciones de búsqueda para resolver acertijos complejos.

A Cafaro le gustaban ambas ideas, pero sentía que faltaba algo. Emoción. Google tenía una excelente interfaz y resultados de búsqueda útiles, pero una interfaz no te hace reír. Una interfaz no te hace llorar. Una demostración mostraría cómo funcionaba la interfaz, pero eso sería todo. Cafaro quería humanizar la interfaz. Quería no solo mostrar características, sino también conmover a las personas. Construye una conexión emocional.

Entonces, junto con el equipo de Creative Lab, Cafaro desarrolló un video titulado "Amor parisino". El clip cuenta una historia de amor incipiente, utilizando búsquedas de Google que evolucionan con el tiempo. No hay imágenes de personas, ni siquiera voces, solo las frases ingresadas en la barra de búsqueda y los resultados que surgen.

Comienza cuando un chico ingresa a "estudiar en el extranjero, París, Francia" y hace clic en uno de los mejores resultados de búsqueda para obtener más información. Más tarde busca "cafés cerca del Louvre", y escanea para encontrar uno que cree que le gustará. Se escucha una risa femenina en el fondo cuando su próxima entrada es "traducir tu es très mignon", que pronto se entera de que es francés para "eres muy lindo". Rápidamente busca consejo sobre cómo "impresionar a una chica francesa", lee las sugerencias y busca tiendas de chocolate en París.

La música se desarrolla a medida que se desarrolla la trama. Seguimos al buscador mientras pasa de buscar consejos de relaciones a larga distancia a buscar trabajo en París. Lo vemos siguiendo el tiempo de aterrizaje de un avión y luego buscando iglesias de París (con el acompañamiento de las campanas de la iglesia en el fondo). Finalmente, como la música crescendos, lo vemos preguntando cómo armar una cuna. El video termina con un mensaje simple. "Busca en."

No puedes ver este clip sin que te tiren de las fibras del corazón. Es romántico, alegre e inspirador a la vez. Todavía siento hormigueo cada vez que lo veo, y lo he visto docenas de veces.

Cuando Creative Lab presentó el clip al equipo de marketing de Google Search, a todos les encantó. A la esposa del CEO de Google le encantó. Todos querían transmitirlo. De hecho, el clip funcionó tan bien internamente que Google decidió lanzarlo al público en general. Al centrarse en los sentimientos, Google convirtió un anuncio normal en un éxito viral.

- - - - -

No requiere una agencia de publicidad costosa o millones de dólares en grupos focales para que las personas sientan emoción. Cafaro creó el clip con otros cuatro estudiantes que habían sido traídos de programas de diseño en todo el país. En lugar de simplemente destacar la última característica gee-whiz, el equipo de Cafaro recordó a las personas lo que les encanta de la Búsqueda de Google. Como lo expresó un miembro del equipo de Creative Lab: "Los mejores resultados no se muestran en un motor de búsqueda, se muestran en la vida de las personas". Bien dicho.

En su maravilloso libro *Hecho para pegar,* Chip y Dan Heath hablan sobre el uso de los "Tres porqués" para encontrar el núcleo emocional de una idea. Escribe por qué crees que la gente está haciendo algo. Luego pregunte "¿Por qué es esto importante?" tres veces. Cada vez que haga esto, tome nota de su respuesta, y notará que profundiza más y más para descubrir no solo el núcleo de una idea, sino también la emoción detrás de ella.

Tome la búsqueda en línea. ¿Por qué es importante la búsqueda? Porque la gente quiere encontrar información rápidamente.

¿Por qué quieren hacer eso? Para que puedan obtener respuestas a lo que están buscando.

¿Por qué quieren esas respuestas? Para que puedan conectarse con las personas, lograr sus objetivos y cumplir sus sueños. Ahora eso está empezando a ponerse más emocional.

¿Quiere que la gente hable sobre el calentamiento global y se reúnan para cambiarlo? No solo indique cuán grande es el problema o enumere las estadísticas clave. Descubre cómo hacer que se preocupen. Hable acerca de la muerte de los osos polares o cómo se verá afectada la salud de sus hijos.

ENCENDER EL FUEGO CON EMOCIONES ALTAS EMOCIONES Al tratar de usar las emociones para impulsar el intercambio, recuerde elegir las que enciendan el fuego: seleccione emociones de alta excitación que lleven a las personas a la acción.

En el lado positivo, entusiasma a las personas o inspíralas mostrándoles cómo pueden marcar la diferencia. En el lado negativo, hacer que la gente se enoje, no se ponga triste. Asegúrate de que la historia del oso polar los encienda.

Simplemente agregar más excitación a una historia o anuncio puede tener un gran impacto en la disposición de las personas a compartirlo. En un experimento cambiamos los detalles de una historia para que evoque más enojo. En otro experimento, hicimos un anuncio más divertido.

En ambos casos, los resultados fueron los mismos. Más ira o más humor condujo a más compartir. Agregar estas emociones aumentó la transmisión al aumentar la cantidad de excitación que evocó la historia o el anuncio.

Las emociones negativas también pueden llevar a las personas a hablar y compartir. Los mensajes de marketing generalmente intentan pintar productos e ideas de la manera más positiva posible. Desde máquinas de afeitar hasta refrigeradores, los anuncios generalmente muestran clientes sonrientes que ensalzan los beneficios que obtienen del uso del producto. Los especialistas en marketing tienden a evitar las emociones negativas por temor a que puedan manchar la marca.

Pero si se usa correctamente, las emociones negativas pueden aumentar el boca a boca. BMW encendió el fuego maravillosamente en una campaña de 2001. La compañía automotriz alemana creó una serie de cortometrajes en Internet titulados *El alquiler.*
En lugar de ser típicos comerciales para sentirse bien que muestran a los BMW conduciendo por varias carreteras idílicas del país, las películas estuvieron plagadas de secuestros, redadas del FBI y experiencias cercanas a la muerte. Si bien el miedo y la ansiedad que provocaron estaban lejos de ser positivos, los videos despertaron tanta expectación que la serie acumuló más de 11 millones de visitas en cuatro meses. Durante el mismo período, las ventas de BMW aumentaron un 12 por ciento.

O considere los mensajes de salud pública. A menudo es difícil dar un giro positivo a las cosas cuando intentas que las personas se den cuenta de que fumar causa cáncer de pulmón o que la obesidad reduce la esperanza de vida en más de tres años. Pero ciertos tipos de apelaciones emocionales negativas deberían ser más efectivas para que las personas corran la voz que otras.

Piense en el anuncio de servicio público "El hombre bebe grasa" del que hablamos en el capítulo Disparadores. ¿Una enorme masa de grasa blanca cayendo sobre un plato? ¡Bruto! Pero como el asco es una emoción muy excitante, alentó a las personas a

hablar y compartir el PSA. Diseñar mensajes que pongan a las personas ansiosas o disgustadas (alta excitación) en lugar de tristes (baja excitación) aumentará la transmisión. Las emociones negativas, cuando se usan correctamente, pueden ser un poderoso impulsor de la discusión.

Y eso nos lleva a la ropa para bebés.

BABYWEARING, BOYCOTTS Y BLUNTING BAD BUZZ El año 2008 tuvo muchas novedades. La primera vez que China fue sede de los Juegos Olímpicos, el primer presidente electo afroamericano de los Estados Unidos, y uno del que quizás no haya tenido conocimiento. La celebración inaugural de la Semana Internacional de Babywearing.

La práctica de llevar a su bebé en una honda o un portabebés similar ha existido durante miles de años. Algunos expertos incluso han argumentado que la práctica fortalece el vínculo materno, mejorando la salud del bebé y la madre. Pero a medida que los cochecitos y otros aparatos se han popularizado, muchos padres se han alejado de esta práctica. Entonces, en 2008, se llevó a cabo una celebración para crear conciencia y alentar a las personas de todo el mundo a reconsiderar los beneficios de usar ropa para bebés.

McNeil Consumer Healthcare, el fabricante del analgésico Motrin, vio este aumento de interés como una oportunidad perfecta. El lema de Motrin en ese momento era "Sentimos tu dolor". Entonces, en un intento de mostrar solidaridad con las madres, la compañía creó un anuncio centrado en los dolores y molestias que las madres pueden sufrir al cargar a sus bebés en cabestrillos. El anuncio señalaba que, si bien el uso del bebé puede ser excelente para el bebé, puede poner mucha tensión en la espalda, el cuello y los hombros de la madre.

La compañía estaba tratando de ser solidaria. Quería demostrar que entendía el dolor de mamá y Motrin estaba allí para ayudar. Pero varios de los llamados bloggers mami vieron las cosas de manera diferente. La voz en off de la madre en el anuncio decía que usar ropa de bebé "me hace ver como una madre oficial. Y si me veo cansada y loca, la gente entenderá por qué.

Profundamente ofendida en dos frentes, por la implicación de que usaban a sus bebés como declaraciones de moda y que parecían locos, las madres acudieron a sus blogs y cuentas de Twitter. La ira se extendió.

Pronto miles de personas estuvieron involucradas. “Un bebé nunca será una declaración de moda. ¡Qué indignante es ese pensamiento! uno lloró. Las publicaciones se multiplicaron. Muchos de los escritores dijeron que boicotearían la compañía. El tema comenzó a tener tendencia en Twitter, y el movimiento fue retomado por *The New York Times, Ad Age,* y una gran cantidad de otros medios de comunicación. Pronto, siete de las diez principales búsquedas de "Motrin" y "dolor de cabeza" en Google se refirieron a la debacle de marketing.

Finalmente, después de un retraso demasiado largo, Motrin retiró el anuncio de su sitio web y emitió una larga disculpa.

- - - - -

La tecnología ha facilitado que las personas se organicen detrás de un interés u objetivo común. Al permitir que las personas se conecten rápida y fácilmente, las redes sociales permiten que personas con ideas afines se encuentren, compartan información y coordinen planes de acción.

Estas tecnologías son particularmente útiles cuando las personas viven lejos o se enfrentan a un problema que tiene un significado político o social delicado. Muchos

la gente señala a las redes sociales como el catalizador detrás de la Primavera Árabe, la ola de protestas antigubernamentales que estalló en todo el mundo árabe, que finalmente derrocó a los gobiernos de Túnez y Egipto, entre otros.

Algunos de estos florecientes movimientos sociales son positivos. Permitir a los ciudadanos levantarse contra las dictaduras o ayudar a los adolescentes que enfrentan acoso a darse cuenta de que la vida mejora.

Pero en otros casos los comentarios y movimientos son de naturaleza negativa. Los rumores falsos pueden comenzar a ganar tracción. Chismes viciosos pueden circular y construir. ¿Es posible predecir qué brotes seguirán siendo comentarios aislados y qué bola de nieve?

Parte de la respuesta vuelve a la excitación fisiológica. Ciertos tipos de negatividad pueden aumentar con mayor probabilidad porque evocan excitación y, por lo tanto, tienen más probabilidades de volverse virales. Las diatribas enojadas sobre el mal servicio al cliente, o los rumores ansiosos sobre cómo un nuevo plan de salud puede eliminar los beneficios, deberían ser más propensos a circular que las expresiones de tristeza o decepción.

Por lo tanto, los maestros y los directores deben ser particularmente cautelosos con los rumores hirientes que conllevan un golpe excitante porque es más probable que se transmitan. Del mismo modo, el creador de Motrin podría haber detenido el boicot antes de que comenzara al monitorear la conversación en línea. Al buscar palabras como "enojado", "enojado" o "enojado" en las publicaciones, tweets o actualizaciones de estado de la gente, la compañía podría haber abordado a clientes insatisfechos antes de que la ira aumentara. Arreglar estas emociones de alta excitación temprano puede mitigar la negatividad antes de que se dispare.

EL EJERCICIO HACE QUE LA GENTE COMPARTA

Nuestra odisea emocional tiene una última parada.

En Wharton, tenemos un laboratorio de comportamiento donde se paga a las personas para que realicen diversos experimentos de psicología y marketing. Estas tareas a menudo implican hacer clic en cuadros en una encuesta en línea o en círculos en una hoja de papel.

Pero cuando la gente vino para un experimento mío un noviembre hace unos años, las instrucciones eran un poco más inusuales.

A la mitad de los participantes se les pidió que se sentaran quietos en sus sillas durante sesenta segundos y se relajaran. Suficientemente fácil.

A la otra mitad, sin embargo, se les pidió que trotaran ligeramente por un minuto. Independientemente de si usaban zapatillas de deporte o zapatos de salón, jeans o pantalones, se les pidió que corrieran en su lugar durante sesenta segundos en el medio del laboratorio.

Bueno. Seguro. Supongo. Algunos participantes nos dieron una mirada perpleja cuando hicimos la solicitud, pero todos cumplieron.

Después de que terminaron, participaron en lo que parecía un segundo experimento no relacionado. Les dijeron que los experimentadores estaban interesados en lo que la gente comparte con los demás y les dieron un artículo reciente del periódico escolar. Luego, después de leerlo, se les dio la opción de enviarlo por correo electrónico a quien quisieran.

En realidad, este "estudio no relacionado" fue parte de mi experimento inicial. Quería probar una hipótesis simple pero intrigante. En este punto, sabíamos que era más probable que se compartiera contenido o experiencias emocionalmente excitantes. Pero yo

se preguntó si los efectos de la excitación podrían ser incluso más amplios que eso. Si la excitación induce a compartir, ¿podría alguna experiencia fisiológicamente excitante llevar a las personas a compartir historias e información con otros?

Correr en su lugar proporcionó la prueba perfecta. Correr no evoca emoción, pero es tan excitante fisiológicamente. Aumenta su ritmo cardíaco, aumenta la presión arterial, etc. Por lo tanto, si la excitación de cualquier tipo aumenta el intercambio, correr en su lugar debería llevar a las personas a compartir cosas con los demás. Incluso si las cosas de las que la gente habla o comparte no tienen nada que ver con la razón por la que están experimentando excitación.

Y lo hizo. Entre los estudiantes que habían recibido instrucciones de correr, el 75 por ciento compartió el artículo, más del doble que los estudiantes que habían estado en el grupo "relajado". Por lo tanto, cualquier tipo de excitación, ya sea de fuentes emocionales o físicas, e incluso la excitación debido a la situación en sí misma (en lugar del contenido), puede aumentar la transmisión.

- - - - -

Comprender que las situaciones excitantes pueden hacer que las personas pasen cosas ayuda a arrojar luz sobre el llamado sobre compartir, cuando las personas divulgan más de lo que deberían. ¿Alguna vez ha estado atrapado junto a alguien en un avión que no deja de compartir lo que parecen detalles extremadamente personales? ¿O te encuentras en una conversación en la que luego te das cuenta de que puedes haber compartido mucho más de lo que querías? ¿Por qué pasó esto?

Claro, podemos sentirnos más cómodos con alguien de lo que pensamos que podríamos o podríamos haber tenido demasiadas margaritas. Pero también hay una tercera razón. Si los factores situacionales terminan haciéndonos despertar fisiológicamente, podemos terminar compartiendo más de lo planeado.

Así que tenga cuidado la próxima vez que baje de la cinta de correr, evite apenas un accidente automovilístico o experimente un turbulento viaje en avión. Debido a que estas experiencias lo han despertado, puede compartir información en exceso con otros después.

Estas ideas también sugieren que una forma de generar boca a boca es encontrar personas cuando ya están entusiasmadas. Emocionantes juegos como *Deal or No Deal* o dramas criminales que provocan ansiedad como *CSI* tienen más probabilidades de excitar a la gente que los documentales sobre personajes históricos. Estos espectáculos deberían ser más parlanchines, claro, pero la frecuencia cardíaca aumentada que inducen también debería extenderse y hacer que las personas tengan más probabilidades de hablar sobre los comerciales que aparecen durante el descanso. Los anuncios en el gimnasio pueden provocar mucha discusión simplemente porque las personas ya están tan entusiasmadas. Los grupos de trabajo pueden beneficiarse de caminar juntos porque animará a las personas a compartir sus ideas y opiniones.

La misma idea es válida para el contenido en línea. Ciertos sitios web, artículos de noticias o videos de YouTube evocan más excitación que otros. Es probable que los blogs sobre mercados financieros, los artículos sobre amiguismo político y los divertidísimos videos aumenten la activación, lo que, a su vez, debería aumentar la transmisión de anuncios u otro contenido que aparece en esas páginas.

La sincronización de anuncios también es importante. Aunque un programa puede ser generalmente excitante, una escena específica en ese programa puede ser más activa que otras. En programas de crimen, por ejemplo, la ansiedad a menudo alcanza su punto más alto en el medio. Cuando el crimen se resuelve al final, toda la tensión se disipa. En programas de juegos, emoción, y

por lo tanto, la excitación es más alta cuando los concursantes están a punto de descubrir cuánto han ganado. Podemos terminar hablando más sobre anuncios que aparecen cerca de estos emocionantes momentos.

- - - - -

Las emociones llevan a las personas a la acción. Nos hacen reír, gritar y llorar, y nos hacen hablar, compartir y comprar. Entonces, en lugar de citar estadísticas o proporcionar información, debemos centrarnos en los sentimientos. Como señaló Anthony Cafaro, el diseñador que ayudó a desarrollar el video "Parisian Love" en Google:

> *Ya sea que se trate de un producto digital, como Google, o un producto físico, como zapatillas de deporte, debe hacer algo que conmueva a las personas. Las personas no quieren sentir que les dicen algo, quieren entretenerse, quieren conmoverse.*

Algunas emociones encienden el fuego más que otras. Como discutimos, la activación de la emoción es la clave para la transmisión. La activación o activación fisiológica impulsa a las personas a hablar y compartir. Necesitamos entusiasmar a la gente o hacerla reír. Necesitamos hacerlos enojar en lugar de entristecerse. Incluso las situaciones en las que las personas son activas pueden hacer que sean más propensas a transmitir cosas a los demás.

La dinámica de fluidos y la búsqueda en línea parecen ser dos de los temas menos conmovedores que existen. Pero al relacionar estos temas abstractos con la vida de las personas y evocar emociones subyacentes, Denise Grady y Anthony Cafaro nos hicieron preocuparnos y compartir.

4) Público

Ken Segall era la mano derecha de Steve Jobs. Durante doce años, Ken trabajó como director creativo en la agencia de publicidad de Jobs. Comenzó con la cuenta de Apple a principios de la década de 1980. Cuando Jobs fue despedido e inició NeXT Computer, Ken se mudó para ser parte del proyecto. Y cuando Jobs regresó a Apple en 1997, Ken también apareció. Ken trabajó en la campaña "Piensa diferente", formó parte del equipo que desarrolló el anuncio "Crazy Ones", y comenzó el iCraze al nombrar el iMac de escritorio con forma de huevo todo en uno.

Durante esos años posteriores, el equipo de Ken se sentaría con Jobs cada dos semanas. Fue una especie de reunión de estado. El equipo de Ken compartiría todo lo que estaban trabajando en publicidad: ideas prometedoras, nuevas copias y diseños potenciales. Jobs haría lo mismo. Él actualizaría al equipo de Ken sobre cómo le estaba yendo a Apple, qué productos se vendían y si algo nuevo se avecinaba para lo que podrían necesitar una campaña.

Una semana, Jobs se acercó al equipo de Ken con un acertijo. Jobs estaba obsesionado con la mejor experiencia de usuario posible. Siempre ponía al cliente primero. Los clientes desembolsaron todo ese dinero; deberían ser tratados correctamente. Entonces Apple llevó este mantra a todos los aspectos del diseño del producto. Desde abrir la caja hasta solicitar asistencia técnica. ¿Alguna vez notó el retraso lento cuando quita la tapa de la caja de su nuevo iPhone? Esto se debe a que Apple ha trabajado arduamente para diseñar esa experiencia para proporcionar la sensación perfecta de lujo y peso.

El enigma se refería al diseño del nuevo PowerBook G4. El portátil iba a ser una maravilla de tecnología y diseño. Su cuerpo de titanio era revolucionario: más fuerte que el acero pero más ligero que el aluminio. Y, con menos de una pulgada de grosor, sería una de las computadoras portátiles más delgadas de la historia.

Pero Jobs no estaba preocupado por la fuerza o el peso de la computadora portátil. Estaba preocupado por la dirección del logotipo.

La cubierta de las computadoras portátiles PowerBook siempre tenía una pequeña manzana con una mordida extraída. De acuerdo con su enfoque en el usuario, Apple quería que el logotipo se viera bien para el propietario de la computadora. Esto fue particularmente importante dada la frecuencia con que se abren y cierran las computadoras portátiles. La gente mete las computadoras portátiles en sus mochilas o bolsas solo para sacarlas más tarde y comenzar a trabajar. Y cuando saca la computadora portátil, es difícil saber qué camino está hacia arriba. ¿Qué lado tiene el pestillo y, por lo tanto, debe mirar hacia usted cuando coloca la computadora portátil en un escritorio o mesa?

Jobs quería que esta experiencia fuera lo más fluida posible, por lo que utilizó el logotipo como brújula. Se enfrentó al usuario cuando la computadora estaba cerrada para que el usuario pudiera orientar fácilmente la computadora portátil cuando la dejó.

Pero el problema surgió cuando una persona abrió la computadora portátil. Una vez que los usuarios encontraron un asiento en la cafetería y se sentaron con su macchiato, abrieron su computadora para comenzar a trabajar. Y una vez que abrieran la computadora portátil, el logo cambiaría. Para todos los que los rodean, el logotipo estaría al revés.

Jobs creía mucho en la marca, y ver todos esos logotipos al revés no era una gran sensación. Incluso le preocupaba que pudiera dañar la marca.

Entonces Jobs le hizo una pregunta al equipo de Ken. ¿Qué es más importante: hacer que el logotipo se vea bien para los clientes antes de que abran su PowerBook, o hacer que se vea bien para el resto del mundo cuando la computadora portátil estaba en uso?

- - - - -

Como puede ver la próxima vez que eche un vistazo a una computadora portátil Apple, Ken y Jobs revirtieron sus creencias antiguas y voltearon el logotipo. ¿La razón? Observabilidad Jobs se dio cuenta de que ver a otros hacer algo hace que las personas sean más propensas a hacerlo ellos mismos.

Pero la palabra clave aquí es "ver". Si es difícil ver lo que otros están haciendo, es difícil imitarlo. Hacer algo más observable hace que sea más fácil de imitar. Por lo tanto, un factor clave en la conducción de productos para captar es *visibilidad pública* Si algo está hecho para mostrar, está hecho para crecer.

LA PSICOLOGÍA DE LA IMITACIÓN

Imagina que estás en una ciudad desconocida. Estás fuera de la ciudad en un viaje de negocios o de vacaciones con un amigo y para cuando finalmente aterrices, regístrate en el hotel y toma una ducha rápida, estás hambriento. Es hora de cenar.

Quieres ir a un lugar bueno, pero no conoces muy bien la ciudad. El conserje está ocupado y no desea pasar mucho tiempo leyendo reseñas en Internet, por lo que decide buscar un lugar cercano.

Pero cuando sales a la bulliciosa calle te sorprenden docenas de opciones. Un lindo lugar tailandés con un toldo morado. Un bar de tapas de aspecto moderno. Un bistro italiano. Como eliges

Si eres como la mayoría de las personas, probablemente seguirías una regla general probada en el tiempo: busca un restaurante lleno de gente. Si mucha gente come allí, probablemente sea bueno. Si un lugar está vacío, probablemente debería seguir caminando.

Este es solo un ejemplo de un fenómeno mucho más amplio. Las personas a menudo imitan a quienes les rodean. Se visten con los mismos estilos que sus amigos, eligen platos principales preferidos por otros comensales y reutilizan más las toallas de hotel cuando piensan que otros están haciendo lo mismo. Es más probable que las personas voten si su cónyuge vota, más probabilidades de dejar de fumar si sus amigos dejan de fumar y más probabilidades de engordar si sus amigos se vuelven obesos. Ya sea que tome decisiones triviales como qué marca de café comprar o decisiones importantes como pagar sus impuestos, las personas tienden a ajustarse a lo que otros están haciendo. Los programas de televisión usan pistas de risa enlatadas por esta razón: las personas son más propensas a reír cuando escuchan a otros reír.

Las personas imitan, en parte, porque las elecciones de los demás proporcionan información. Muchas decisiones que tomamos a diario son como elegir un restaurante en una ciudad extranjera, aunque con un poco más de información. ¿Cuál es el tenedor de ensalada otra vez? ¿Qué es un buen libro para tomar en vacaciones? No sabemos la respuesta correcta, e incluso si tenemos alguna idea de qué hacer, no estamos del todo seguros.

Entonces, para ayudar a resolver nuestra incertidumbre, a menudo observamos lo que otras personas están haciendo y lo seguimos. Suponemos que si otras personas están haciendo algo, debe ser una buena idea. Probablemente saben algo que nosotros no. Si nuestros compañeros de mesa parecen estar usando el tenedor más pequeño para recoger la rúcula, hacemos lo mismo. Si mucha gente parece estar leyendo ese nuevo thriller de John Grisham, lo compramos para nuestras próximas vacaciones.

Los psicólogos llaman a esta idea "prueba social". Esta es la razón por la cual los baristas y los camareros siembran la jarra de propinas al comienzo de su turno al dejar caer un puñado de unos y tal vez un cinco. Si la jarra de propinas está vacía, sus clientes pueden suponer que otras personas realmente no están dando propinas y deciden no inclinarse demasiado. Pero si el tarro de propinas ya está lleno de dinero, suponen que todos deben estar dando propinas y, por lo tanto, también deberían dar propina.

La prueba social incluso juega un papel en asuntos de vida o muerte.

Imagina que uno de tus riñones falla. Su cuerpo depende de este órgano para filtrar las toxinas y los productos de desecho de la sangre, pero cuando deja de funcionar, todo su cuerpo sufre. El sodio se acumula, sus huesos se debilitan y corre el riesgo de desarrollar anemia o enfermedad cardíaca. Si no se trata rápidamente, morirá.

Más de 40,000 personas en los Estados Unidos contraen enfermedad renal en etapa terminal cada año. Sus riñones fallan por una razón u otra y tienen dos opciones: pasar por largas visitas de ida y vuelta a un centro de tratamiento tres veces por semana para recibir tratamientos de diálisis de cinco horas o recibir un trasplante de riñón.

Pero no hay suficientes riñones disponibles para trasplante. Actualmente más de 100,000 pacientes están en la lista de espera; Se agregan más de 4,000 pacientes nuevos cada mes. No es sorprendente que las personas en la lista de espera para un riñón estén ansiosas por obtener uno.

Imagina que estás en esa lista. Se administra por orden de llegada, y los riñones disponibles se ofrecen primero a las personas que encabezan la lista, que generalmente han estado esperando más tiempo. Usted mismo ha estado esperando durante meses un riñón disponible. Estás bastante bajo en la lista, pero finalmente un día te ofrecen una posible coincidencia. Lo tomarías, ¿verdad?

Claramente, las personas que necesitan un riñón para salvar sus vidas deben tomar uno cuando se lo ofrezcan. Pero sorprendentemente, el 97.1 por ciento de las ofertas de riñón son rechazadas.

Ahora, muchos de esos rechazos se basan en que el riñón no es una buena combinación. A este respecto, obtener un trasplante de órgano es un poco como reparar su automóvil. No se puede poner un carburador Honda en un BMW. Lo mismo con un riñón. Si el tejido o el tipo de sangre no coincide con el suyo, el órgano no funcionará.

Pero cuando observó cientos de donaciones de riñones, el profesor del MIT, Juanjuan Zhang, descubrió que las pruebas sociales también llevan a las personas a rechazar los riñones disponibles. Digamos que eres la centésima persona en la lista. Primero se le habría ofrecido un riñón a la primera persona de la lista, luego a la segunda, y así sucesivamente. Entonces, para finalmente alcanzarlo, debe haber sido rechazado por otras noventa y nueve personas. Aquí es donde entra en juego la prueba social. Si tantos otros han rechazado este riñón, las personas suponen que no debe ser muy bueno. Infieren que es de baja calidad y es más probable que lo rechacen. De hecho, tales inferencias llevan a una de cada diez personas que rechazan un riñón a hacerlo por error. Miles de pacientes rechazan los riñones que deberían haber aceptado. Aunque las personas no pueden comunicarse directamente con otros en la lista,

- - - - -

Fenómenos similares se desarrollan todo el tiempo.

En la ciudad de Nueva York, Halal Chicken and Gyro ofrece deliciosos platos de pollo y cordero, arroz ligeramente sazonado y pan de pita. *Nueva York* la revista lo clasificó como uno de los veinte mejores carros de comida en la ciudad, y la gente espera hasta una hora para obtener una de las comidas sabrosas pero económicas de Halal. Vaya durante ciertos momentos del día y la línea se estirará por toda la cuadra.

Ahora sé lo que estás pensando. La gente debe esperar tanto porque la comida es muy buena. Y tienes razón en parte: la comida es bastante buena.

Pero los mismos propietarios operan un carrito de comida casi idéntico llamado Halal Guys al otro lado de la calle. Misma comida, mismo empaque, básicamente un producto idéntico. Pero no hay línea. De hecho, Halal Guys nunca ha desarrollado los mismos seguidores devotos que su hermano. ¿Por qué?

Prueba social. La gente supone que cuanto más larga sea la cola, mejor debe ser la comida.

Esta mentalidad de rebaño incluso afecta el tipo de carreras que las personas consideran. Todos los años les pido a mis estudiantes de segundo año de MBA que hagan un breve ejercicio. A la mitad de los estudiantes se les pregunta qué pensaron que querían hacer con su vida justo cuando comenzaron el programa MBA. A la otra mitad se les pregunta qué quieren hacer. *ahora.* Ninguno de los grupos puede ver la pregunta que le hicieron al otro y las respuestas son anónimas.

Los resultados son sorprendentes. Antes de comenzar el programa MBA, los estudiantes tienen una amplia gama de ambiciones. Uno quería reformar el sistema de atención médica, otro quería construir un nuevo sitio web de viajes y un tercero quería involucrarse en la industria del entretenimiento. Alguien quería postularse para un cargo político y otro estudiante pensó en convertirse en empresario. Un puñado dice que quieren ingresar a la banca de inversión o consultoría. En general, poseen un conjunto diverso de intereses, objetivos y trayectorias profesionales.

Las respuestas de los estudiantes cuando se les pregunta qué quieren hacer un año en el programa son mucho más homogéneas y concentradas. Más de dos tercios dicen que quieren ingresar a la banca de inversión o consultoría, con una pequeña cantidad de otras carreras.

La convergencia es notable. Claro, las personas pueden aprender sobre diferentes oportunidades durante el programa de MBA, pero parte de este pastoreo está impulsado por la influencia social. Las personas no están seguras de qué carrera elegir, por lo que buscan a los demás. Y es bolas de nieve. Si bien menos del 20 por ciento de las personas podrían haber estado interesadas en la banca de inversión y la consultoría en el programa, ese número es mayor que cualquier otra carrera. Algunas personas ven ese 20 por ciento y cambian. Unos pocos más ven que esas personas cambian, y siguen. Pronto el número es del 30 por ciento. Lo que hace que otras personas sean aún más propensas a cambiar. Pronto ese 20 por ciento se ha vuelto mucho más grande. Entonces, a través de la influencia social, esta pequeña ventaja inicial se magnifica. La interacción social llevó a los estudiantes que originalmente preferían diferentes caminos para ir en la misma dirección.

La influencia social tiene un gran efecto en el comportamiento, pero para entender cómo usarlo para ayudar a que los productos y las ideas se pongan de moda, necesitamos entender cuándo sus efectos son más fuertes. Y eso nos lleva a Koreen Johannessen.

EL PODER DE LA OBSERVABILIDAD

Koreen Johannessen comenzó en la Universidad de Arizona como trabajadora social clínica. Originalmente, fue contratada por el grupo de salud mental para ayudar a los estudiantes a lidiar con problemas como la depresión y el abuso de drogas. Pero después de años de tratar a los estudiantes, Johannessen se dio cuenta de que estaba trabajando en el lado equivocado del problema. Claro, ella podría tratar de solucionar los problemas actuales que afectaban a los estudiantes, pero sería mucho mejor prevenirlos antes de que comenzaran. Entonces Johannessen se mudó al grupo de salud del campus y se hizo cargo de la educación sanitaria, y finalmente se convirtió en el director de promoción de la salud y servicios preventivos.

Como en la mayoría de las universidades de los Estados Unidos, uno de los mayores problemas en Arizona fue el abuso del alcohol. Más de las tres cuartas partes de los estudiantes universitarios estadounidenses menores de la edad legal para consumir alcohol informan que beben alcohol. Pero la mayor preocupación era la *cantidad* que los estudiantes consumen Cuarenta y cuatro por ciento de los estudiantes beben en exceso y más de 1.800 estudiantes universitarios estadounidenses mueren cada año por lesiones relacionadas con el alcohol. Otro 600,000 resultan heridos bajo la influencia del alcohol. Es un gran problema. Johannessen abordó el problema de frente. Empapelaba el campus con volantes que detallaban las consecuencias negativas de los atracones. Puso anuncios en el periódico escolar con información sobre cómo el alcohol afecta el funcionamiento cognitivo y el rendimiento en la escuela. Incluso instaló un ataúd en el centro estudiantil con estadísticas sobre el número de muertes relacionadas con el alcohol. Pero ninguna de estas iniciativas parecía afectar demasiado

en el problema Simplemente educar a los estudiantes sobre los riesgos del alcohol no parecía ser suficiente.

Entonces Johannessen trató de preguntarles a los estudiantes cómo se sentían acerca de beber. Sorprendentemente, descubrió que la mayoría de los estudiantes dijeron que no se sentían cómodos con los hábitos de bebida de sus compañeros. Claro, pueden disfrutar de una bebida informal de vez en cuando, al igual que la mayoría de los adultos. Pero no estaban metidos en el consumo excesivo de alcohol que vieron entre otros estudiantes. Hablaron con disgusto sobre las veces que amamantaron a una compañera de cuarto con resaca o sostuvieron el cabello de alguien mientras ella vomitaba en el inodoro. Entonces, aunque sus compañeros parecían estar bien con la cultura de la bebida, no lo estaban.

Johannessen estaba complacido. El hecho de que la mayoría de los estudiantes estaban en contra del consumo excesivo de alcohol parecía ser un buen augurio para eliminar el problema de beber, hasta que lo pensó detenidamente.

Si la mayoría de los estudiantes se sentían incómodos con la cultura del consumo de alcohol, ¿por qué estaba sucediendo en primer lugar? ¿Por qué los estudiantes bebían tanto si en realidad no les gusta?

Porque el comportamiento es público y los pensamientos son privados.

Ponte en la situación de un estudiante universitario. Cuando miras a tu alrededor, *ver* mucha bebida Verías portones en los juegos de fútbol, fiestas de barriles en la casa de la fraternidad y bares abiertos en la hermandad formal. Serías testigo de que tus compañeros beben y parecen felices, así que asumirías que *usted* son los valores atípicos y que a todos los demás les gusta beber más que a ti. Entonces tomarías otro trago.

Pero lo que los estudiantes no se dan cuenta es que *todo el mundo* está teniendo pensamientos similares. Sus compañeros están teniendo la misma experiencia. Ven a otros bebiendo, así que también beben. Y el ciclo continúa porque las personas no pueden leer los pensamientos de los demás. Si pudieran, se darían cuenta de que todos sentían lo mismo. Y no sentirían toda esta prueba social que los obligara a beber tanto.

Para un ejemplo más familiar, piense en la última vez que se sentó a través de una presentación de PowerPoint desconcertante. Algo sobre la diversificación de acciones o la reorganización de la cadena de suministro. Al final de la charla, el orador probablemente le preguntó a la audiencia si alguien tenía alguna pregunta.

¿La respuesta?

Silencio.

Pero no porque todos los demás entendieron la presentación. Los otros probablemente estaban tan desconcertados como tú. Pero aunque les hubiera gustado levantar la mano, no lo hicieron porque a cada uno le preocupa que él o ella sea la única persona que no entendió. ¿Por qué? Porque nadie más estaba haciendo preguntas. Nadie vio ninguna señal pública de que otros estaban confundidos, por lo que todos guardan sus dudas para sí mismo. Porque el comportamiento es público y los pensamientos son privados.

- - - - -

La famosa frase "Monkey see, monkey do" captura más que solo la inclinación humana por la imitación. Las personas solo pueden imitar cuando pueden *ver* Lo que otros están haciendo. Los estudiantes universitarios pueden estar personalmente en contra del consumo excesivo de alcohol, pero lo hacen porque eso es lo que observan que otros hacen. Un restaurante puede ser extremadamente popular, pero si es difícil ver el interior (por ejemplo, las ventanas frontales están cubiertas de escarcha), no hay forma de que los transeúntes puedan usar esa información para informar sus propias elecciones.

La observabilidad tiene un gran impacto en si los productos y las ideas se ponen de moda. Digamos que una compañía de ropa presenta un nuevo estilo de camisa. Si ve que alguien lo usa y decide que le gusta, puede comprar la misma camisa o algo similar. Pero esto es mucho menos probable que ocurra con los calcetines.

¿Por qué?

Porque las camisas son públicas y las medias son privadas. Son más difíciles de ver. Lo mismo ocurre con la pasta de dientes en comparación con los automóviles. Probablemente no sepa qué tipo de pasta dental usan sus vecinos. Está escondido dentro de su casa, dentro de su baño, dentro de un armario. Es más probable que sepa qué automóvil conducen. Y debido a que las preferencias del automóvil son más fáciles de observar, es mucho más probable que el comportamiento de compra de sus vecinos pueda influir en el suyo.

Mis colegas Blake McShane, Eric Bradlow y yo probamos esta idea utilizando datos sobre 1,5 millones de ventas de automóviles. ¿Sería suficiente un vecino comprando un auto nuevo para que usted compre uno nuevo?

Efectivamente, encontramos un efecto bastante impresionante. Las personas que vivían en, por ejemplo, Denver, tenían más probabilidades de comprar un auto nuevo si otras personas de Denver habían comprado autos nuevos recientemente. Y el efecto fue bastante grande. Aproximadamente uno de cada ocho autos vendidos fue por influencia social.

Aún más impresionante fue el papel de la observabilidad en estos efectos. Las ciudades varían en lo fácil que es ver lo que otras personas conducen. Las personas en Los Ángeles tienden a viajar en automóvil, por lo que es más probable que vean lo que otros conducen que los neoyorquinos, quienes viajan en metro. En lugares soleados como Miami, puede ver más fácilmente lo que conduce la persona que está a su lado que en ciudades lluviosas como Seattle. Al afectar la observabilidad, estas condiciones también determinaron el efecto de la influencia social en las compras de automóviles. La gente estaba más influenciada por las compras de otros en lugares como Los Ángeles y Miami, donde es más fácil ver qué conducían los demás. La influencia social era más fuerte cuando el comportamiento era más observable.

Las cosas observables también tienen más probabilidades de ser discutidas. ¿Alguna vez entró en la oficina o el hogar de alguien y preguntó acerca de un pisapapeles extraño en el escritorio o una impresión de arte colorida en la pared de la sala? Imagínese si esos artículos estaban encerrados en una caja fuerte o escondidos en el sótano. ¿Hablarían tanto de ellos? Probablemente no. La visibilidad pública aumenta el boca a boca. Cuanto más fácil es ver algo, más personas hablan de ello.

La observabilidad también estimula la compra y la acción. Como discutimos en el capítulo Disparadores, las señales en el entorno no solo aumentan el boca a boca, sino que también les recuerdan a las personas las cosas que ya querían comprar o hacer. Es posible que haya querido comer más sano o visitar ese nuevo sitio web que mencionó su amigo, pero sin un activador visible para activar su memoria, es más probable que lo olvide. Cuanto más público es un producto o servicio, más provoca que las personas tomen medidas.

Entonces, ¿cómo pueden los productos o las ideas hacerse más públicamente observables?

HACIENDO EL PÚBLICO PRIVADO. . . CON MUSTACHES Cada otoño enseño a unos sesenta estudiantes de MBA en la Wharton School, y para fines de octubre tuve una idea de la mayoría de los estudiantes en la clase. Sé quién va a llegar cinco minutos tarde todos los días, quién será el primero en levantar la mano y quién se vestirá como una prima donna.

Así que me sorprendió un poco hace unos años cuando entré a clase a principios de noviembre para ver lo que creía que era un tipo bastante abotonado que lucía un gran

Bigote. No era simplemente que se había olvidado de afeitarse; Tenía un manillar lleno con extremos casi listos para acurrucarse a los lados. Parecía un cruce entre Rollie Fingers y un villano en una vieja película en blanco y negro.

Al principio pensé que debía estar probando un experimento de vello facial. Pero luego, cuando miré alrededor de la habitación, noté a otros dos nuevos devotos del bigote. Una tendencia parecía estar alcanzando. ¿Qué precipitó el repentino estallido de bigotes?

- - - - -

Cada año, el cáncer se cobra la vida de más de 4,2 millones de hombres en todo el mundo. Cada año se diagnostican más de 6 millones de casos nuevos. Gracias a las generosas donaciones, se ha avanzado mucho en investigación y tratamiento. Pero, ¿cómo pueden las organizaciones que trabajan para combatir esta enfermedad aprovechar la influencia social para aumentar las donaciones?

Desafortunadamente, como ocurre con muchas causas, si usted apoya un fondo de cáncer en particular suele ser un asunto privado. Si es como la mayoría de las personas, probablemente no tenga idea de cuáles de sus vecinos, compañeros de trabajo o incluso amigos han donado para ayudar a combatir esta enfermedad. Por lo tanto, no hay forma de que su comportamiento influya en el suyo o viceversa.

Y ahí es donde entran los bigotes.

Todo comenzó un domingo por la tarde en 2003. Un grupo de amigos de Melbourne, Australia, estaban sentados bebiendo cervezas. La conversación divagó en varias direcciones y finalmente terminó en la moda de los años 70 y 80. "¿Qué le pasó al bigote?" preguntó un chico. Unas cervezas más y se les ocurrió un desafío: ver quién podía crecer el mejor bigote. La noticia se extendió a sus otros amigos, y finalmente tuvieron un pequeño grupo de treinta personas. A todos les crecieron bigotes durante los treinta días de noviembre.

Todos se divirtieron tanto que el próximo noviembre decidieron hacerlo nuevamente. Pero esta vez decidieron poner una causa detrás de sus esfuerzos. Inspirados por el trabajo que se realiza con la conciencia del cáncer de mama, querían hacer algo similar para la salud de los hombres. Entonces formaron la Fundación Movember y adoptaron el lema "Cambiar la cara de la salud de los hombres". Ese año, 450 hombres recaudaron $ 54,000 para la Fundación de Cáncer de Próstata de Australia.

Creció a partir de ahí. El año próximo hubo más de 9,000 participantes. Al año siguiente, más de 50,000. Pronto el evento anual comenzó a extenderse por todo el mundo. En 2007, se lanzaron eventos en todas partes, desde Irlanda y Dinamarca hasta Sudáfrica y Taiwán. Desde entonces, la organización ha recaudado más de $ 174 millones en todo el mundo. No está mal para unos mechones de vello facial.

Ahora, cada noviembre, los hombres se comprometen a crear conciencia y dinero mediante el cultivo de bigotes. Las reglas son simples. Comienza el primero del mes con una cara bien afeitada. Para el resto del mes, cultiva y arregla un bigote. Ah, y en el camino, compórtate como un verdadero caballero del campo.

La Fundación Movember tuvo éxito porque descubrieron cómo *hacer público lo privado.* Descubrieron cómo apoyar una causa abstracta, algo que normalmente no se puede observar, y hacer que sea algo que todos puedan ver. Durante los treinta días de noviembre, las personas que lucen un bigote efectivamente caminan y hablan de las vallas publicitarias de la causa. Como se señaló en el sitio web de Movember,

> *A través de sus acciones y palabras, ellos [los participantes] crean conciencia al provocar conversaciones privadas y públicas sobre el tema a menudo ignorado de la salud de los hombres.*

Y comienza la conversación lo hace. Ver a alguien que conoces de repente brotar un bigote genera discusión. Por lo general, las personas chismean un poco entre sí hasta que alguien se atreve a preguntarle al usuario qué provocó el nuevo vello facial. Y cuando explica, comparte la moneda social y genera nuevos devotos. Cada año veo más y más de mis estudiantes con bigotes deportivos en noviembre. Hacer pública la causa lo ayudó a captar más rápido de lo que podría haberlo hecho de otra manera.

- - - - -

La mayoría de los productos, ideas y comportamientos se consumen en privado. ¿Qué sitios web les gustan a tus compañeros de trabajo? ¿Qué iniciativas de votación apoyan sus vecinos? A menos que te lo digan, es posible que nunca lo sepas. Y aunque eso no le importe personalmente, es muy importante para el éxito de organizaciones, negocios e ideas. Si la gente no puede ver lo que otros eligen y hacen, no pueden imitarlos. Y, al igual que los estudiantes universitarios que beben en exceso, las personas pueden cambiar su comportamiento para peor porque sienten que sus puntos de vista no son compatibles.**

Resolver este problema requiere hacer público lo privado. Generando señales públicas para elecciones privadas, acciones y opiniones. Tomar lo que alguna vez fue un pensamiento o comportamiento inobservable y transformarlo en uno más observable.

Koreen Johannessen pudo reducir el consumo de alcohol de los estudiantes de Arizona al hacer público al privado. Ella creó anuncios en el periódico de la escuela que simplemente decían la verdadera norma. Que la mayoría de los estudiantes tomaban solo una o dos bebidas, y el 69 por ciento tiene cuatro o menos bebidas, cuando festejan. No se centró en las consecuencias para la salud de beber, se centró en la información social. Al mostrarles a los estudiantes que la mayoría de sus compañeros no eran compulsivos, les ayudó a darse cuenta de que los demás sentían lo mismo. Que la mayoría de los estudiantes no querían atracones. Esto corrigió las inferencias falsas que los estudiantes habían hecho sobre el comportamiento de los demás y los llevó a reducir su consumo de alcohol como resultado. Al hacer público el sector privado, Johannessen pudo reducir el consumo excesivo de alcohol en casi un 30 por ciento.

PUBLICIDAD: COMPARTIR HOTMAIL CON EL MUNDO Una forma de hacer las cosas más públicas es diseñar ideas que se publiciten.

El 4 de julio de 1996, Sabeer Bhatia y Jack Smith introdujeron un nuevo servicio de correo electrónico llamado Hotmail. En ese momento, la mayoría de las personas recibían su correo electrónico a través de proveedores de servicios de Internet como AOL. Pagaría una tarifa mensual, marcaría desde su casa usando una línea telefónica y accedería a sus mensajes a través de la interfaz de AOL. Fue restrictivo. Solo puede conectarse desde el lugar donde instaló el servicio. Estabas encadenado a una computadora.

Pero Hotmail fue diferente. Fue uno de los primeros servicios de correo electrónico basados en la Web, que permitió a las personas acceder a su bandeja de entrada desde cualquier computadora en cualquier parte del mundo. Todo lo que necesitaban era una conexión a Internet y un navegador web. El Día de la Independencia fue elegido para el anuncio para simbolizar cómo el servicio liberó a las personas de ser encerrados en su proveedor actual.

Hotmail fue un gran producto, y también obtuvo buenos resultados en varios de los controladores de boca en boca de los que hemos hablado hasta ahora. En ese momento, era bastante notable poder acceder al correo electrónico desde cualquier lugar. Así que a los primeros usuarios les gustó hablar de eso porque les dio Moneda Social. El producto también ofreció a los usuarios beneficios significativos sobre otros servicios de correo electrónico (para empezar, ¡era gratis!), Por lo que muchas personas lo compartieron por su valor práctico.

Pero los creadores de Hotmail hicieron más que crear un gran producto. También aprovecharon inteligentemente la observabilidad para ayudar a que su producto se pusiera de moda.

Cada correo electrónico enviado desde una cuenta de Hotmail era como un complemento corto para la marca en crecimiento. En la parte inferior había un mensaje y un enlace que simplemente decía "Obtenga su correo electrónico privado y gratuito de Hotmail en www.hotmail.com . " Cada vez que los clientes actuales de Hotmail enviaban un correo electrónico, también enviaban a los posibles clientes un poco de prueba social, un respaldo implícito para este servicio previamente desconocido.

Y funcionó. En poco más de un año, Hotmail registró más de 8,5 millones de suscriptores. Poco después, Microsoft compró el floreciente servicio por $ 400 millones. Desde entonces, más de 350 millones de usuarios se han registrado.

Apple y BlackBerry han adoptado la misma estrategia. Las líneas de firma en la parte inferior de sus correos electrónicos a menudo dicen "Enviado usando BlackBerry" o "Enviado desde mi iPhone". Los usuarios pueden cambiar fácilmente este mensaje predeterminado a otra cosa (uno de mis colegas cambió su firma para decir "Enviado por Carrier Pigeon"), pero la mayoría de las personas no lo hacen, en parte porque les gusta la Moneda Social que proporcionan las notas. Y al dejar estas notas en su correo electrónico, las personas también ayudan a difundir la conciencia sobre la marca e influyen en otros para que la prueben.

- - - - -

Todos estos ejemplos involucran productos que *anunciarse a sí mismos.* Cada vez que las personas usan el producto o servicio, también transmiten pruebas sociales o aprobación pasiva porque el uso es observable.

Muchas empresas aplican esta idea a través de una marca destacada. Abercrombie & Fitch, Nike y Burberry decoran sus productos con marcas o logotipos y patrones distintivos. Las señales de venta transmiten con qué agente de bienes raíces trabaja el vendedor.

Siguiendo la noción de que más es mejor, algunas compañías han aumentado el tamaño de sus logotipos. Ralph Lauren siempre ha sido conocido por su característico jugador de polo, pero sus camisas Big Pony hicieron que este famoso emblema dieciséis veces más grande. Para no quedarse atrás en la escalada de la supremacía del logotipo, Lacoste hizo un movimiento similar. El cocodrilo en su polo de cocodrilo de gran tamaño es tan grande que parece que morderá el brazo de cualquier persona que lo use.

Pero los logotipos grandes no son la única forma en que los productos pueden anunciarse. Tome la decisión de Apple de hacer que los auriculares del iPod sean blancos. Cuando Apple presentó por primera vez el iPod, había mucha competencia en el espacio del reproductor de música digital. Diamond Multimedia, Creative, Compaq y Archos ofrecieron reproductores, y la música en el dispositivo de una empresa no podía transferirse fácilmente a otra. Además, no estaba claro cuál, si alguno, de estos estándares competitivos se mantendría, y si valía la pena cambiar de un reproductor de CD portátil o Walkman para comprar este dispositivo nuevo y costoso.

Pero debido a que la mayoría de los dispositivos venían con auriculares negros, los cables de auriculares blancos de Apple se destacaban. Al anunciarse, los auriculares hicieron que fuera más fácil ver cuántas otras personas se alejaban del Walkman tradicional y adoptaban el iPod. Esta fue una prueba social visible que sugirió que el iPod era un buen producto e hizo que los posibles usuarios también se sintieran más cómodos con la compra.

Las formas, los sonidos y una serie de otras características distintivas también pueden ayudar a los productos a promocionarse. Pringles viene en un tubo único. Las computadoras que usan el sistema operativo Microsoft producen un sonido distintivo cuando se inician. En 1992, el diseñador de calzado francés Christian Louboutin sintió que sus zapatos carecían de energía. Mirando a su alrededor, notó el llamativo esmalte de uñas rojo de Chanel que llevaba un empleado.

¡Eso es! pensó, y aplicó el esmalte a las suelas de sus zapatos. Ahora los zapatos Louboutin siempre vienen con suelas lacadas en rojo, lo que los hace reconocibles al instante. Son distintivos y fáciles de ver, incluso para las personas que saben poco sobre la marca.

Se pueden aplicar ideas similares a una gran cantidad de productos y servicios. Los sastres regalan bolsas de traje con el nombre del sastre. Los clubes nocturnos usan bengalas para transmitir cuando alguien paga para obtener servicio de botella. Los boletos generalmente se encuentran en los bolsillos de las personas, pero si las compañías de teatro y los equipos de ligas menores pudieran usar botones o calcomanías como el "boleto", los "boletos" serían mucho más visibles públicamente.

El diseño de productos que se anuncian a sí mismos es una estrategia particularmente poderosa para pequeñas empresas u organizaciones que no tienen muchos recursos. Incluso cuando no hay dinero para comprar anuncios de televisión o un lugar en el periódico local, los clientes existentes pueden actuar como anuncios si el producto se anuncia solo. Es como publicitar sin un presupuesto publicitario.

- - - - -

Un producto, idea o comportamiento se anuncia cuando las personas lo consumen. Cuando las personas usan cierta ropa, asisten a un mitin o usan un sitio web, hacen que sea más probable que sus amigos, compañeros de trabajo y vecinos vean lo que están haciendo y lo imiten.

Si una empresa u organización tiene suerte, las personas consumen su producto o servicio con frecuencia. ¿Pero qué pasa con el resto del tiempo? ¿Cuando los consumidores usan otra ropa, apoyan una causa diferente o hacen algo completamente diferente? ¿Hay algo que genere pruebas sociales que se mantengan incluso cuando el producto no se usa o la idea no es lo más importante?

Si. Y se llama *residuos de comportamiento*

PULSERAS FUERTES COMO RESIDUO DE COMPORTAMIENTO Scott MacEachern tuvo que tomar una decisión difícil. En 2003, Lance Armstrong era un producto candente. Como su patrocinador en Nike, MacEachern estaba tratando de descubrir la mejor manera de aprovechar toda la atención que Lance estaba recibiendo.

Lance tenía una historia poderosa. Diagnosticado con cáncer testicular potencialmente mortal siete años antes, a Lance se le había dado solo un 40 por ciento de posibilidades de supervivencia. Pero sorprendió a todos no solo volviendo al ciclismo, sino volviendo más fuerte que nunca. Desde su regreso, había ganado el Tour de Francia asombrosamente cinco veces seguidas e inspiró a millones de personas en el camino. Desde jóvenes de quince años que padecen cáncer hasta estudiantes universitarios que intentan mantenerse en forma, Lance ayudó a las personas a creer. Si él pudiera regresar del cáncer, podrían superar los desafíos en sus propias vidas. (Tenga en cuenta que en la década desde 2003, se ha hecho evidente que Armstrong puede haber logrado su éxito mediante el uso de medicamentos para mejorar el rendimiento. Pero dado el poderoso éxito de las pulseras Livestrong y la Fundación Lance Armstrong en general,

MacEachern quería capitalizar este entusiasmo. Lance había trascendido los deportes. Se había convertido no solo en un héroe, sino en un ícono cultural. MacEachern quería reconocer los logros de Lance y celebrar su próximo intento de lograr una sexta victoria récord en el Tour de Francia. También quería utilizar el flujo de interés y apoyo para recaudar fondos y crear conciencia para la Fundación Lance Armstrong.

MacEachern desarrolló dos ideas potenciales.

La primera idea fue un paseo en bicicleta por todo Estados Unidos. Las personas se fijarían un objetivo de kilometraje y conseguirían que amigos o familiares patrocinaran su viaje. Obtendría más

personas para hacer ejercicio, aumentar el interés en el ciclismo y recaudar dinero para la Fundación Lance Armstrong. Lance incluso podría hacer parte del viaje. El evento llevaría semanas y probablemente obtendría una cobertura mediática significativa tanto a nivel nacional como local en todas las ciudades que cubrió el viaje.

La segunda idea era una pulsera. Nike había comenzado recientemente a vender Baller Bands, bandas de goma de silicona con mensajes inspiradores como "TEAM" o "RESPECT" en el interior. Los jugadores de baloncesto los usaban para mantenerse enfocados y aumentar la motivación. ¿Por qué no hacer una pulsera centrada en Armstrong? Nike podría fabricar 5 millones de bandas, venderlas por un dólar cada una y entregar todas las ganancias a la Fundación Lance Armstrong.

A MacEachern le gustó la idea de la pulsera, pero cuando se la presentó a los asesores de Lance no se convencieron. La fundación pensó que las bandas serían un fracaso. Bill Stapleton, el agente de Armstrong, pensó que no tenían posibilidades de éxito y los llamó "una idea estúpida". Incluso Armstrong se mostró incrédulo y dijo: "¿Qué vamos a hacer con los 4,9 millones que no vendemos?"

MacEachern estaba atascado. Si bien le gustaba la idea de la pulsera, no estaba seguro de que volara. Pero luego tomó una decisión aparentemente inocua que tuvo un gran impacto en el éxito del producto. MacEachern hizo las pulseras amarillas.

- - - - -

Se eligió el amarillo porque es el color de la camiseta del líder de la carrera en el Tour de Francia. Tampoco está fuertemente asociado con ninguno de los géneros, lo que facilita el uso tanto para hombres como para mujeres.

Pero también fue una decisión inteligente desde una perspectiva de observabilidad. El amarillo es un color que la gente casi nunca ve.

Y es sorprendente. El amarillo se destaca contra casi cualquier cosa que la gente use, lo que facilita ver una pulsera Livestrong desde lejos.

Esta visibilidad pública ayudó a que el producto fuera un gran éxito. Nike no solo vendió los primeros 5 millones de bandas, sino que lo hizo dentro de los primeros seis meses de su lanzamiento. La producción no pudo seguir el ritmo de la demanda. Las pulseras eran un artículo tan popular que la gente comenzó a ofertar diez veces el precio minorista para engancharlas en eBay. Al final, se vendieron más de 85 millones de pulseras. Incluso podrías conocer a alguien que usa uno hasta el día de hoy. No está mal para una pequeña pieza de plástico.

Es difícil saber qué tan bien hubiera sido el viaje por Estados Unidos si Nike lo hubiera implementado. Y es fácil para el quarterback del lunes por la mañana una estrategia exitosa y decir que obviamente fue la mejor opción. Pero independientemente, una cosa está clara: la pulsera crea más residuos de comportamiento de los que el viaje a campo traviesa podría tener. Como MacEachern señaló intensamente:

> *Lo bueno de una pulsera es que sigue viva. El paseo en bicicleta no. Habrá fotos del paseo en bicicleta y la gente hablará sobre el paseo en bicicleta, pero a menos que continúe todos los años, incluso si continúa todos los años, no sigue siendo un recordatorio todos los días de este tipo de cosas. Pero la pulsera sí.*

Los residuos de comportamiento son los rastros o restos físicos que la mayoría de las acciones o comportamientos dejan a su paso. Los amantes del misterio tienen estantes llenos de novelas de misterio. Los políticos enmarcan fotos de ellos mismos dándose la mano con políticos famosos. Los corredores tienen trofeos, camisetas o medallas por participar en 5K.

Como se discutió en el capítulo sobre Moneda social, los artículos como la pulsera Livestrong proporcionan información sobre quiénes son las personas y qué les gusta. Incluso cosas que lo harían

de lo contrario, será difícil de observar, como si una persona dona a una causa en particular o prefiere misterios a la ficción histórica.

Pero cuando son visibles públicamente, estos restos facilitan la imitación y brindan oportunidades para que las personas hablen sobre productos o ideas relacionadas.

Toma la votación. Es difícil lograr que la gente vote. Tienen que averiguar dónde están ubicadas sus mesas electorales, tomarse la mañana libre del trabajo y hacer cola, a veces durante horas, hasta que tengan la oportunidad de emitir su voto. Pero estos obstáculos se ven agravados por el hecho de que votar es un acto privado. A menos que realmente veas a todas las personas que van a las urnas, no tienes idea de cuántas otras personas decidieron que valió la pena votar. Entonces no hay mucha prueba social.

Pero en la década de 1980, los funcionarios electorales idearon una buena manera de hacer que la votación sea más observable: la calcomanía “Voté”. Bastante simple, pero al crear residuos de comportamiento, la calcomanía hizo que el acto privado de votar fuera mucho más público, incluso después de que la gente salió de la mesa electoral. Proporcionó un recordatorio listo de que hoy es el día para votar, otros lo están haciendo, y usted también debería hacerlo.

- - - - -

Los residuos de comportamiento existen para todo tipo de productos e ideas. Tiffany, Victoria's Secret y muchos otros minoristas les dan a los clientes bolsas de compras desechables para llevar sus compras a casa. Pero debido a la Moneda Social asociada con algunos de estos minoristas, muchos consumidores reutilizan las bolsas en lugar de tirarlas. Usan las bolsas de Victoria's Secret para llevar su ropa de gimnasia, tiran su almuerzo en una bolsa de Tiffany o usan la famosa bolsa marrón mediana de Bloomingdale para llevar papeles por la ciudad. La gente incluso reutiliza bolsas de restaurantes, tiendas de descuento y otros lugares que no son símbolos de estado.

El minorista de ropa Lululemon lleva esta idea un paso más allá. En lugar de hacer bolsas de papel que sean relativamente duraderas, hace bolsas de compras que son difíciles de tirar. Hecho de plástico resistente como bolsas de supermercado reutilizables, estas bolsas están claramente destinadas a ser reutilizadas. Entonces la gente los usa para llevar alimentos o hacer otros recados. Pero en el camino, este residuo de comportamiento ayuda a proporcionar pruebas sociales para la marca.

Los obsequios también pueden proporcionar residuos de comportamiento. Asista a cualquier conferencia, feria de trabajo o reunión grande donde los presentadores hayan establecido stands y se sorprenderá por la cantidad de botín que regalan. Tazas, bolígrafos y camisetas. Bebidas acogedoras, bolas antiestrés y raspadores de hielo. Hace un par de años, la Wharton School incluso me dio una corbata.

Pero algunos de estos obsequios proporcionan un mejor residuo de comportamiento que otros. Regalar un estuche de maquillaje está bien, pero las mujeres generalmente se aplican el maquillaje en la privacidad de sus baños, por lo que no hace que la marca sea tan observable. Las tazas de café y las bolsas de gimnasia pueden usarse con menos frecuencia, pero su uso es más visible públicamente.

Las personas que publican sus opiniones y comportamiento en línea también proporcionan residuos de comportamiento. Las revisiones, blogs, publicaciones u otro tipo de contenido dejan evidencia que otros pueden encontrar más tarde. Por esta razón, muchas empresas y organizaciones alientan a las personas a hacer Me gusta (o su contenido) en Facebook. Simplemente haciendo clic en el botón Me gusta, las personas no solo muestran su afinidad con un producto, idea u organización, sino que también ayudan a correr la voz de que algo es bueno o a lo que vale la pena prestarle atención. ABC News descubrió que la instalación de estos botones aumentó su tráfico de Facebook en un 250 por ciento.

Otros sitios envían, o publican automáticamente, lo que la gente hace en sus páginas de redes sociales. La música siempre ha sido una actividad algo social, pero Spotify lleva esto un paso más allá. El sistema te permite escuchar cualquier canción que te guste, pero también publica lo que estás escuchando en tu página de Facebook, lo que facilita a tus amigos

vea lo que le gusta (y hágales saber sobre Spotify). Muchos otros sitios web hacen lo mismo.

¿Pero deberíamos tratar siempre de hacer públicas las cosas? ¿Hay casos en los que hacer público algo podría ser una mala idea?

COMERCIALES ANTIDROGAS?

Una adolescente alegre y de cabello oscuro baja las escaleras de su edificio de apartamentos. Lleva un bonito collar de plata y lleva un suéter en la mano. Podría estar camino al trabajo o para encontrarse con un amigo para tomar un café. De repente, la puerta de un vecino se abre y una voz susurra: "Tengo una buena olla para ti".

"¡No!" Ella frunce el ceño y baja apresuradamente las escaleras.

Un niño de cara fresca está sentado afuera. Lleva una sudadera azul y luce un corte de pelo que solía ser popular entre los niños. Parece profundamente absorto en un videojuego cuando una voz lo interrumpe. "¿Cocaína?" la voz pregunta. "No, gracias", responde el niño.

Un joven está de pie contra una pared de chicle. "Yo, mi hombre, ¿quieres un poco de ludes?" la voz pregunta. "¡De ninguna manera!" el hombre exclama, devolviéndole la mirada.

"Just Say No" es una de las campañas antidrogas más famosas de todos los tiempos. Creada por la Primera Dama Nancy Reagan durante la presidencia de su esposo, la campaña realizó anuncios de servicio público como parte de un esfuerzo nacional para desalentar el uso de drogas recreativas por parte de los adolescentes en las décadas de 1980 y 1990.

La lógica era simple. De una forma u otra, se les preguntará a los niños si quieren usar drogas. Ya sea por un amigo, un extraño o alguien más. Y necesitaban saber cómo decir que no. Entonces, el gobierno gastó millones de dólares en anuncios de servicio público antidrogas. Esperaba que los mensajes enseñaran a los niños cómo reaccionar en estas situaciones y, como resultado, disminuirían el consumo de drogas.

Las campañas más recientes se han basado en la misma idea. Entre 1998 y 2004, el Congreso asignó casi $ 1 mil millones para la Campaña Nacional de Medios Antidrogas Juveniles. El objetivo era educar a los niños de doce a dieciocho años para que pudieran rechazar las drogas.

El profesor de comunicaciones Bob Hornik quería ver si los anuncios antidrogas eran realmente efectivos. Así que recopiló datos sobre el consumo de drogas de miles de adolescentes durante el tiempo que se publicaron los anuncios antidrogas. Si los adolescentes habían visto los anuncios y si alguna vez habían fumado marihuana. Luego observó si los anuncios de servicio público parecían disminuir el consumo de marihuana.

No lo hicieron.

De hecho, los mensajes realmente parecían *incrementar* el consumo de drogas. Los niños de doce años y medio a dieciocho años que vieron los anuncios eran en realidad *más* Es probable que fume marihuana. ¿Por qué?

Porque hizo que el uso de drogas sea más público.

Piensa en la observabilidad y la prueba social. Antes de ver el mensaje, algunos niños podrían nunca haber pensado en tomar drogas. Otros podrían haberlo considerado, pero han sido cautelosos al hacer algo incorrecto.

Pero los anuncios antidrogas a menudo dicen dos cosas simultáneamente. Dicen que las drogas son malas, pero también dicen que otras personas las están consumiendo. Y como hemos discutido a lo largo de este capítulo, cuanto más otros parecen estar haciendo algo, es más probable que las personas piensen que algo es correcto o normal y lo que deberían estar haciendo también.

Imagina que eres un chico de quince años que nunca ha considerado usar drogas. Estás sentado en casa viendo dibujos animados una tarde cuando llega un anuncio de servicio público sobre los peligros del uso de drogas. Alguien te va a preguntar si quieres probar drogas y necesitas estar listo para decir que no. O peor aún, los chicos geniales serán los que pregunten. Pero no deberías decir que sí.

Nunca ves anuncios de servicio público para evitar cortarte la mano con una sierra o no ser atropellado por un autobús, por lo que si el gobierno gastó el tiempo y el dinero para contarte sobre las drogas, muchos de tus compañeros deben estar haciéndolos, ¿verdad? Aparentemente, algunos de ellos son los niños más geniales de la escuela. ¡Y no tenías idea!

Como Hornik dijo:

> *Nuestra hipótesis básica es que mientras más niños veían estos anuncios, más creían que muchos otros niños usaban marihuana. Y cuanto más creían que otros niños usaban marihuana, más se interesaban en usarla ellos mismos.*

Al igual que con muchas herramientas poderosas, hacer que las cosas sean más públicas puede tener consecuencias no deseadas cuando no se aplica con cuidado. Si quieres conseguir gente *no* para hacer algo, no les digas que muchos de sus compañeros lo están haciendo.

Toma la industria de la música. Pensó que podría detener las descargas ilegales al mostrarle a la gente cuán grande es el problema. Por lo tanto, el sitio web de la asociación de la industria advierte severamente a las personas que “solo el 37 por ciento de la música adquirida por los consumidores estadounidenses. . . fue pagado "y que en los últimos años" se descargaron ilegalmente aproximadamente 30 mil millones de canciones ".

Pero no estoy seguro de que ese mensaje tenga el efecto deseado. En todo caso, puede tener el efecto contrario. ¿Menos de la mitad de las personas están pagando por su música? Guau. Parece que tendrías que ser un idiota para pagarlo, ¿verdad?

Incluso en los casos en que la mayoría de las personas están haciendo lo correcto, hablar de la minoría que está haciendo lo incorrecto puede alentar a las personas a ceder a la tentación.

En lugar de hacer público lo privado, prevenir un comportamiento requiere lo contrario: hacer que lo público sea privado. Hacer el comportamiento de los demás *Menos* observable.

Una forma es resaltar lo que la gente *debería* estar haciendo en su lugar. El psicólogo Bob Cialdini y sus colegas querían disminuir el número de personas que robaron madera petrificada del Parque Nacional del Bosque Petrificado de Arizona. Así que colocaron carteles alrededor del parque que probaron diferentes estrategias. Uno le pidió a la gente que no tomara la madera porque "muchos visitantes anteriores han eliminado la madera petrificada del Parque, cambiando el estado natural del Bosque Petrificado". Pero al proporcionar pruebas sociales de que otros estaban robando, el mensaje tuvo un efecto perverso, ¡casi duplicando el número de personas que tomaban madera!

Destacar lo que la gente debería hacer fue mucho más efectivo. Sobre un conjunto diferente de senderos probaron una señal diferente que decía: "Por favor, no retire la madera petrificada del Parque para preservar el estado natural del Bosque Petrificado". Al centrarse en los efectos positivos de *no* tomando el bosque, en lugar de lo que otros hacían, el servicio del parque pudo reducir el robo.

- - - - -

Se dice que cuando las personas son libres de hacer lo que quieran, generalmente se imitan unas a otras. Buscamos en otros información sobre lo que es correcto o bueno hacer en un

dada la situación, y esta prueba social da forma a todo, desde los productos que compramos hasta los candidatos por los que votamos.

Pero como ya comentamos, la frase "Monkey see, monkey do" captura más que nuestra tendencia a seguir a los demás. Si las personas no pueden ver lo que otros están haciendo, no pueden imitarlos. Entonces, para que nuestros productos e ideas se vuelvan populares, necesitamos que sean más visibles públicamente. Para Apple, esto fue tan fácil como voltear su logotipo. Al aprovechar inteligentemente los bigotes, Movember atrajo gran atención y donaciones para la investigación del cáncer en hombres.

Por lo tanto, debemos ser como Hotmail y Apple y diseñar productos que se publiciten. Necesitamos ser como Lululemon y Livestrong y crear residuos de comportamiento, evidencia discernible que se mantenga incluso después de que las personas hayan usado nuestro producto o se hayan comprometido con nuestras ideas. Necesitamos hacer público lo privado. Si algo está hecho para mostrar, está hecho para crecer.

---

[1] Hacer que lo público sea privado es particularmente importante para cosas de las que las personas no se sintieron cómodas originalmente hablando. Tome citas en línea. Muchas personas lo han intentado, pero todavía está algo estigmatizado en la cultura en general. Y parte de este estigma se debe al hecho de que las personas desconocen que muchas personas que conocen lo han intentado. Las citas en línea son un comportamiento relativamente privado, por lo que para ayudarlo a ponerse al día, las compañías de citas en línea deben hacer que las personas sean más conscientes de cuántas personas lo hacen. Problemas similares aparecen en otros dominios. Los fabricantes de Viagra acuñaron el término "DE" (disfunción eréctil) para que las personas se sintieran más cómodas hablando de lo que alguna vez fue un problema privado. Muchas universidades comenzaron un día de "usar jeans si eres gay", en parte solo para crear conciencia y debate para la comunidad LGBT.

5) Valor práctico

Si tuviera que elegir a alguien para hacer un video viral, Ken Craig probablemente no sería su primera opción. La mayoría de los videos virales son hechos por adolescentes y vistos por adolescentes. Trucos locos que alguien hizo en su motocicleta o personajes de dibujos animados editados para parecer que están bailando canciones de rap. Cosas que los jóvenes aman.

Pero Ken Craig tiene ochenta y seis años. ¿Y el video que se volvió viral? Se trata de desgranar el maíz.

Ken nació en una granja en Oklahoma, uno de los cinco hermanos y hermanas. El sustento de su familia se basaba en el cultivo del algodón. También tenían un jardín para cultivar cosas para que la familia comiera. Y entre esas cosas estaba el maíz. Ken ha estado comiendo maíz desde la década de 1920. Se ha comido todo, desde una cazuela de maíz y sopa de maíz hasta buñuelos de maíz y ensalada de maíz. Una de sus formas favoritas de comer maíz es directamente de la mazorca. Agradable y fresco.

Pero si alguna vez has comido maíz en la mazorca, sabes que hay dos problemas. Además de que los granos se atascan en los dientes, existen esos molestos hilos (llamados seda de maíz) que siempre parecen adheridos al maíz. Un par de tirones fuertes y puedes quitar fácilmente la cáscara, pero la seda parece aferrarse a la vida. Puedes frotar el maíz, recogerlo cuidadosamente con unas pinzas o probar casi cualquier otra cosa que desees, pero hagas lo que hagas siempre parece haber un par de hebras de seda.

Y aquí es donde entra Ken.

Como la mayoría de los ochenta y seis años, Ken no está realmente conectado a Internet. No tiene un blog, un canal en YouTube ni ningún tipo de presencia en línea. De hecho, hasta el día de hoy solo ha hecho un video de YouTube. Siempre.

Hace un par de años, la nuera de Ken estaba en su casa preparando la cena. Casi había terminado de cocinar el plato principal, y cuando se acercaba la hora de comer, le dijo que el maíz estaba listo para ser desmenuzado. Bien, dijo Ken, pero déjame mostrarte un pequeño truco.

Tomó mazorcas de maíz sin pelar y las arrojó al microondas. Cuatro minutos por oído. Una vez que terminaron, tomó un cuchillo de cocina y cortó media pulgada del fondo. Luego agarró la cáscara de la parte superior del maíz, le dio un par de batidos rápidos y sacó la mazorca de maíz. Limpio como un silbato. Sin seda.

Su nuera estaba tan impresionada que dijo que tendrían que hacer un video para enviarle a su hija que estaba enseñando inglés en Corea. Entonces, al día siguiente, ella grabó un clip de Ken en su cocina, hablando de su truco para limpiar mazorcas de maíz. Para que su hija pueda verlo más fácilmente, lo publicó en YouTube. Y en el camino envió el clip a un par de amigos.

Bueno, esos amigos lo enviaron a un par de amigos, quienes también lo enviaron a un par de amigos. Pronto el video de Ken "Clean Ears Everytime" despegó. Recopiló más de 5 millones de visitas.

Pero a diferencia de la mayoría de los videos virales que se inclinan hacia los jóvenes, este se inclinó en la dirección opuesta. Encabezando los gráficos de los videos más vistos por personas mayores de cincuenta y cinco años. De hecho, el video podría haberse extendido aún más rápido si hubiera más personas mayores en línea.

¿Por qué la gente compartió este video?

- - - - -

Hace un par de años, fui de excursión con mi hermano a las montañas de Carolina del Norte. Estaba terminando un año difícil de la escuela de medicina, y necesitaba un descanso del trabajo, así que nos encontramos en el aeropuerto de Raleigh-Durham y nos dirigimos hacia el oeste. Pasar el azul Tar Heel de Chapel Hill, pasar la ciudad de Winston-Salem, una vez saturada de tabaco, y llegar a las montañas Blue Ridge que abrazan la parte más occidental del estado. A la mañana siguiente nos levantamos temprano, empacamos comida para el día y nos pusimos en marcha en un sinuoso sendero de montaña que conducía a la cima de una majestuosa meseta.

La razón principal por la que la gente va de excursión es para alejarse de todo. Para escapar del ajetreo y el bullicio de la ciudad y para

sumergirse en la naturaleza. Sin vallas publicitarias, sin tráfico, sin publicidad, solo usted y la naturaleza.

Pero esa mañana, mientras caminábamos por el bosque, nos encontramos con lo más peculiar. Cuando doblamos la curva en una parte cuesta abajo del sendero, había un grupo de excursionistas frente a nosotros. Caminamos detrás de ellos durante un par de minutos, y siendo un tipo curioso, escuché espiar su conversación. Pensé que podrían estar hablando sobre el hermoso clima, o el largo descenso que acabábamos de cubrir.

Pero no lo fueron.

Hablaban de aspiradoras.

Si un modelo en particular realmente valía su precio premium, y si otro modelo haría el trabajo igual de bien.

¿Aspiradoras? Había miles de otras cosas de las que estos excursionistas podrían haber hablado. Dónde parar para almorzar, las precipitadas caídas de sesenta pies que acababan de pasar, incluso la política. ¿Pero las aspiradoras?

- - - - -

No es fácil explicar el video de maíz viral de Ken Craig utilizando las dimensiones de las que hemos hablado hasta ahora en este libro, pero es aún más difícil explicar a los excursionistas que hablan sobre las aspiradoras. No estaban hablando de nada particularmente notable, por lo que Social Currency no estaba jugando un papel importante. Si bien hay muchas señales para aspiradoras en el hogar, o incluso en una ciudad, no hay muchos activadores para aspiradoras en el bosque. Finalmente, si bien una campaña inteligente podría descubrir cómo hacer que las aspiradoras sean más emocionales, los excursionistas solo estaban teniendo una conversación básica sobre las características que ofrecen las diferentes aspiradoras. Entonces, ¿qué los llevó a hablar?

La respuesta es simple. A la gente le gusta transmitir información práctica y útil. Noticias que otros pueden usar.

En el contexto de disparadores o barras ocultas como Please Don't Tell, el valor práctico puede no parecer el concepto más sexy o más emocionante. Algunos incluso podrían decir que es obvio o intuitivo. Pero eso no significa que no sea consecuente.

Cuando se le preguntó al escritor y editor William F. Buckley Jr. qué libro llevaría consigo a una isla desierta, su respuesta fue directa: "Un libro sobre construcción naval".

Las cosas útiles son importantes.

Además, como lo ilustran las historias del maíz de Ken y los excursionistas que discuten el vacío, las personas no solo valoran la información práctica, sino que la comparten. Ofrecer un valor práctico ayuda a hacer las cosas contagiosas.

- - - - -

Las personas comparten información prácticamente valiosa para ayudar a otros. Ya sea ahorrando tiempo a un amigo o asegurándose de que un colega ahorre un par de dólares la próxima vez que vaya al supermercado, la información útil ayuda.

De esta manera, compartir contenido prácticamente valioso es como una cría de graneros moderna. Los graneros son estructuras grandes y costosas que son difíciles de pagar o de armar por una sola familia. Entonces, en los siglos XVIII y XIX, las comunidades construirían colectivamente un granero para uno de sus miembros. La gente se juntaba, ofrecía su tiempo como voluntario y ayudaba a su vecino. La próxima vez, el granero se construiría para otra persona. Puede pensarlo como una versión temprana del ideal prosocial actual de "pagar hacia adelante".

Hoy en día, estas oportunidades directas para ayudar a otros son cada vez menores. La vida suburbana moderna nos ha distanciado de nuestros amigos y vecinos. Vivimos al final de largas entradas o en edificios de apartamentos, a menudo apenas conocemos a la persona de al lado. Muchas personas se alejan de sus familias para trabajar o estudiar, reduciendo el contacto cara a cara con nuestros lazos sociales más fuertes. La mano de obra contratada ha tomado el lugar de la cría comunitaria de graneros.

Pero compartir algo útil con otros es una forma rápida y fácil de ayudarlos. Incluso si no estamos en el mismo lugar. Los padres pueden enviar consejos útiles a sus hijos incluso si están a cientos de millas de distancia. Pasar cosas útiles también fortalece los lazos sociales. Si sabemos que a nuestros amigos les gusta cocinar, enviarles una nueva receta que encontramos nos acerca más. Nuestros amigos ven que los conocemos y nos preocupamos, nosotros

sentirse bien por ser útil, y el compartir consolida nuestra amistad.

Si Social Currency se trata de remitentes de información y de cómo compartirlos los hace ver, Practical Value se trata principalmente del receptor de información. Se trata de ahorrar tiempo o dinero a las personas, o ayudarlas a tener buenas experiencias. Claro, compartir cosas útiles también beneficia al participante. Ayudar a otros se siente bien. Incluso se refleja positivamente en el accionista, proporcionando un poco de moneda social. Pero en esencia, compartir valor práctico es ayudar a otros. El capítulo Emociones señaló que cuando nos importa, compartimos. Pero lo contrario también es cierto. Compartir es demostrar interés.

Puede pensar en compartir el valor práctico como un consejo. La gente habla sobre qué plan de jubilación es más barato y qué político equilibrará el presupuesto. Qué medicamento cura un resfriado y qué vegetal tiene más betacaroteno. Piense en la última vez que tomó una decisión que requería que reuniera y examinara grandes cantidades de información. Probablemente le haya preguntado a una o más personas qué debe hacer. Y probablemente compartieron su opinión o le enviaron un enlace a un sitio web que lo ayudó.

Entonces, ¿qué hace que algo parezca lo suficientemente valioso como para transmitirlo?

AHORRAR UNA PAREJA DE BUCKS Cuando la mayoría de las personas piensan en el valor práctico, ahorrar dinero es una de las primeras cosas que se les viene a la mente: obtener algo por menos de su precio original u obtener más de lo que normalmente pagaría por el mismo precio.

Sitios web como Groupon y LivingSocial han desarrollado modelos de negocio para ofrecer descuentos a los consumidores en todo, desde pedicuras hasta lecciones piloto.

Uno de los principales impulsores de si las personas comparten ofertas promocionales es si la oferta parece un buen negocio. Si vemos una oferta increíble, no podemos evitar hablar de ello o transmitirlo a alguien que creemos sería útil. Sin embargo, si la oferta está bien, nos la guardamos.

Entonces, ¿qué determina si una oferta promocional parece o no un buen negocio?

No es sorprendente que el tamaño del descuento influya en lo bueno que parece un trato. Ahorrar cien dólares, por ejemplo, tiende a ser más emocionante que ahorrar un dólar. Ahorrar un 50 por ciento es más emocionante que ahorrar un 10 por ciento. No tiene que ser un cirujano cerebral para darse cuenta de que a la gente le gustan (y comparten) descuentos más grandes que los más pequeños.

Pero en realidad es más complicado que eso. Considere lo que haría en el siguiente ejemplo:

> *Escenario A:* Imagina que estás en una tienda buscando comprar una nueva parrilla. Usted encuentra una parrilla Weber Q 320 que se ve bastante bien, y para su deleite también está a la venta. Con un precio original de $ 350, ahora está rebajado a $ 250.

¿Comprarías esta parrilla para asar o irías a otra tienda a mirar otras? Tómate un segundo para pensar en tu respuesta. ¿Entendido? Bien, hagamos el ejercicio nuevamente para un minorista diferente.

> *Escenario B:* Imagina que estás en una tienda buscando comprar una nueva parrilla. Usted encuentra una parrilla Weber Q 320 que se ve bastante bien y para su deleite también está a la venta. Con un precio original de $ 255, ahora está rebajado a $ 240.

¿Qué harías en este caso? ¿Comprarías esta parrilla para asar o irías a otra tienda a mirar otras? Espere hasta que tenga una respuesta y luego siga leyendo.

Si eres como la mayoría de las personas, el escenario A se veía bastante bien. ¿Cien dólares en una parrilla de barbacoa y es un modelo que te gusta? Parece un buen trato. Probablemente dijiste que lo comprarías en lugar de seguir buscando.

El escenario B, sin embargo, probablemente no se veía tan bien. Después de todo, solo tiene quince dólares de descuento, ni siquiera tan bueno como el primer acuerdo. Probablemente dijiste que seguirías buscando en lugar de comprar ese.

Encontré resultados similares cuando di cada escenario a cien personas diferentes. Mientras que el 75 por ciento de las personas que recibieron el escenario A dijeron que comprarían la parrilla en lugar de seguir buscando, solo el 22 por ciento de las personas que recibieron el escenario B dijeron que comprarían la parrilla.

Todo esto tiene mucho sentido, hasta que piense en el precio final en cada tienda. Ambas tiendas estaban vendiendo la misma parrilla. Entonces, en todo caso, las personas deberían haber sido más propensas a decir que lo comprarían en la tienda donde el precio era más bajo (escenario
SI). Pero no lo fueron. De hecho, sucedió lo contrario. Más personas dijeron que comprarían la parrilla en el escenario A, a pesar de que habrían tenido que pagar un precio más alto ($ 250 en lugar de $ 240) para obtenerla. ¿Lo que da?

LA PSICOLOGÍA DE LAS OFERTAS En un día frío e invernal en diciembre de 2002, Daniel Kahneman subió al escenario para dirigirse a una sala de conferencias abarrotada en la Universidad de Estocolmo de Suecia. La audiencia estaba llena de diplomáticos suecos, dignatarios y algunos de los académicos más destacados del mundo. Kahneman estaba allí para dar una charla sobre racionalidad limitada, una nueva perspectiva sobre el juicio intuitivo y la elección. Había dado charlas relacionadas a lo largo de los años, pero esta era ligeramente diferente. Kahneman estaba en Estocolmo para aceptar el Premio Nobel de Economía.

El Premio Nobel es uno de los premios más prestigiosos del mundo y se otorga a los investigadores que han contribuido con gran conocimiento a sus disciplinas. Albert Einstein recibió un Premio Nobel por su trabajo en física teórica. Watson y Crick recibieron un Nobel de medicina por su trabajo en la estructura del ADN. En economía, el Premio Nobel se otorga a una persona cuya investigación ha tenido un gran impacto en el avance del pensamiento económico.

Pero Kahneman no es economista. El es psicólogo. Kahneman recibió el Nobel por su trabajo con Amos Tversky en lo que llamaron "teoría prospectiva". La teoría es increíblemente rica, pero en esencia, se basa en una idea muy básica. La forma en que las personas realmente toman decisiones a menudo viola los supuestos económicos estándar sobre cómo *debería* hacer

decisiones Los juicios y las decisiones no siempre son racionales u óptimos. En cambio, se basan en principios psicológicos de cómo las personas perciben y procesan la información. Así como los procesos perceptivos influyen en si vemos un suéter en particular como rojo o si vemos un objeto en el horizonte tan lejos, también influyen en si un precio parece alto o si un acuerdo parece bueno. Junto con el trabajo de Richard Thaler, la investigación de Kahneman y Tversky es una de las primeras en estudiar lo que ahora consideramos como "economía del comportamiento".

- - - - -

Uno de los principios principales de la teoría de las perspectivas es que las personas no evalúan las cosas en términos absolutos. Los evalúan en relación con un estándar de comparación o "punto de referencia". Cincuenta centavos por café no son solo cincuenta centavos por café. Si eso parece un precio justo o no, depende de sus expectativas. Si vives en la ciudad de Nueva York, pagar cincuenta centavos por una taza de café parece bastante barato. Te reirías de tu buena suerte y comprarías café de ese lugar todos los días. Incluso podrías decirle a tus amigos.

Sin embargo, si vives en la India rural, cincuenta centavos pueden parecer enormemente caros. Sería mucho más de lo que soñarías con pagar el café y nunca lo comprarías. Si le dijeras algo a tus amigos, sería tu indignación por el aumento de precios.

Usted ve el mismo fenómeno en el trabajo si va al cine o a la tienda con personas de setenta u ochenta años. A menudo se quejan de los precios. "¿Qué?" ellos exclaman. “De ninguna manera estoy pagando once dólares por un boleto de cine. ¡Eso es una estafa!

Puede parecer que las personas mayores son más tacaños que el resto de nosotros. Pero hay una razón más fundamental por la que piensan que los precios son injustos. Tienen diferentes puntos de referencia. Recuerdan los días en que un boleto de cine costaba cuarenta centavos y el filete costaba noventa y cinco centavos la libra, cuando la pasta dental costaba veintinueve centavos y las toallas de papel costaban un centavo. Debido a eso, es difícil para ellos ver los precios de hoy como justos. Los precios parecen mucho más altos de lo que recuerdan, por lo que se niegan a pagarlos.

Los puntos de referencia ayudan a explicar los escenarios de parrilla de barbacoa que discutimos hace unas páginas. Las personas usan el precio que esperan pagar por algo como su punto de referencia. Así que la parrilla parecía una mejor oferta cuando se redujo de $ 350 a $ 250 en lugar de cuando se redujo de $ 255 a $ 240, a pesar de que era la misma parrilla. Establecer un punto de referencia más alto hizo que el primer acuerdo pareciera mejor a pesar de que el precio fue más alto en general.

Los infomerciales a menudo usan el mismo enfoque.

> *¡Los increíbles cuchillos Miracle Blade duran para siempre! ¡Míralos cortar una piña, una lata de refresco o incluso un centavo! Puede esperar pagar $ 100 o incluso $ 200 por un juego de cuchillos como estos, pero en este momento puede obtener este increíble juego de cuchillos por solo $ 39.99*.

¿Suena familiar? Debería. La mayoría de los infomerciales usan esta técnica para hacer que todo lo que ofrecen parezca una gran oferta. Al mencionar $ 100 o $ 200 como el precio que puede esperar pagar, el infomercial establece un alto punto de referencia, haciendo que el precio final de $ 39.99 parezca un robo.

Esta es también la razón por la cual los minoristas a menudo enumeran un precio minorista estándar o "regular" del fabricante, incluso cuando hay algo en oferta. Quieren que los consumidores usen esos precios como el precio de referencia, haciendo que el precio de venta se vea aún mejor. Los consumidores están tan concentrados en conseguir un buen negocio que, como lo demostró el ejemplo de la parrilla de la barbacoa, a veces incluso terminan pagando más para obtenerlo.

Los puntos de referencia también funcionan con cantidades.

> *¡Pero espera hay mas! ¡Si llamas ahora, te lanzaremos un segundo juego de estos cuchillos absolutamente gratis! Así es, un conjunto extra por el mismo precio. E incluso arrojaremos este práctico afilador de cuchillos. ¡Sin cargo adicional!*

Aquí el infomercial toma la cantidad de referencia y la aumenta. Esperaba pagar $ 39.99 por un juego de cuchillos Miracle Blade, pero ahora está obteniendo un juego adicional y un afilador de cuchillos, por el mismo precio. Además de que el precio es inferior a sus expectativas (que fue establecido por

en primer lugar), los productos adicionales hacen que la oferta parezca un trato aún mejor.

- - - - -

¿Hasta dónde llegará el efecto de poner algo a la venta? Los científicos de marketing Eric Anderson y Duncan Simester querían averiguarlo. Así que hace unos años se unieron con una compañía que envía catálogos de ropa a hogares en todo Estados Unidos. Piensa en LL Bean, Spiegel o Lands 'End. La mayoría de la ropa en estos catálogos tiene un precio completo, pero a veces el catálogo presenta ciertos artículos en oferta y baja sus precios. No es sorprendente que esto aumente las ventas. A la gente le gusta pagar menos, por lo que bajar el precio hace que las cosas sean más deseables.

Pero Anderson y Simester tenían una pregunta diferente en mente. Se preguntaron si los consumidores consideran que la idea de un descuento es tan poderosa que simplemente etiquetar algo como "en venta" aumentaría la compra.

Para probar esta posibilidad, Anderson y Simester crearon dos versiones diferentes del catálogo y enviaron cada una a más de cincuenta mil personas. En una versión, algunos de los productos (llamémoslos vestidos) estaban marcados con letreros que decían "VENTA de pretemporada". En la otra versión, los vestidos no estaban marcados como en oferta.

Efectivamente, marcar esos artículos como en oferta aumentó la demanda. En más del 50 por ciento.

El pateador?

Los precios de los vestidos fueron los mismos en ambas versiones del catálogo. Por lo tanto, usar la palabra "venta" junto a un precio aumenta las ventas *a pesar de que el precio en sí se mantuvo igual.*

- - - - -

Otro principio de la teoría de la perspectiva es algo llamado "sensibilidad decreciente". Imagine que está buscando comprar una nueva radio reloj. En la tienda donde espera comprarlo, descubre que el precio es de $ 35. Un empleado le informa que el mismo artículo está disponible en otra sucursal de la misma tienda por solo $ 25. La tienda está a veinte minutos en coche y el empleado le asegura que tienen lo que quiere allí.

¿Qué harías? ¿Comprarías la radio reloj en la primera tienda o irías a la segunda tienda?

Si eres como la mayoría de las personas, probablemente estés dispuesto a ir a la otra tienda. Después de todo, está a poca distancia en coche y ahorras casi un 30 por ciento en la radio. Parece una obviedad.

Pero considere un ejemplo similar. Imagina que estás comprando un nuevo televisor. En la tienda donde espera comprarlo, encuentra que el precio es de $ 650. Un empleado le informa que el mismo artículo está disponible en otra sucursal de la misma tienda por solo $ 640. La tienda está a veinte minutos en coche y el empleado le asegura que tienen lo que quiere allí.

Que harias en *esta* ¿situación? ¿Estaría dispuesto a conducir veinte minutos para ahorrar $ 10 en la televisión?

Si eres como la mayoría de las personas, esta vez probablemente dijiste que no. ¿Por qué conducir veinte minutos para ahorrar unos dólares en un televisor? Probablemente gastaría más en gasolina de lo que ahorraría en el producto. De hecho, cuando presenté cada escenario a cien personas diferentes, el 87 por ciento dijo que compraría el televisor en la primera tienda, mientras que solo el 17 por ciento dijo lo mismo para la radio reloj.

Pero si lo piensa, estos dos escenarios son esencialmente los mismos. Los dos tratan de conducir veinte minutos para ahorrar $ 10. Por lo tanto, las personas deberían haber estado igualmente dispuestas a conducir en cada escenario.

Excepto que no lo fueron. Si bien casi todos están dispuestos a soportar el impulso del radio reloj más barato, casi nadie está dispuesto a hacerlo al comprar un televisor. ¿Por qué?

La sensibilidad decreciente refleja la idea de que el mismo cambio tiene un impacto menor cuanto más se aleja del punto de referencia. Imagine que ingresa a una lotería en su oficina o en la escuela de su hijo. No espera obtener mucho, pero para su sorpresa, gana $ 10. ¡Eres afortunado! Ganar cualquier cosa es genial, por lo que probablemente estés muy feliz por eso.

Ahora imagine que ganó $ 20 en su lugar. Probablemente te sentirías aún más feliz. Tal vez tampoco estarías haciendo volteretas

caso, pero ganar $ 20 se sentiría significativamente mejor que ganar solo $ 10.

Bien, ahora tomemos la misma lotería y el mismo aumento de $ 10 en ganancias y aumentemos un poco las apuestas. Imagine que ganó $ 120 en lugar de $ 110. O incluso mejor, $ 1,020 en lugar de $ 1,010. De repente, ese extra de $ 10 no importaría tanto. Probablemente te sentirías esencialmente igual si ganaras $ 120 en lugar de $ 110. Si ganaras $ 1,020 en lugar de $ 1,010, probablemente ni lo notarías. El mismo cambio, ganar diez dólares más, tiene un impacto cada vez más pequeño cuanto más se aleje de su punto de referencia de cero dólares o no gane nada.

La disminución de la sensibilidad ayuda a explicar por qué las personas están más dispuestas a conducir para ahorrar dinero en la radio reloj. La radio reloj era mucho más barata, por lo que un descuento de $ 35 a $ 25 parece una buena oferta. Pero a pesar de que el televisor también tiene un descuento de $ 10, no parece una ganga dado lo mucho más caro que era en primer lugar.

DESTACAR UN VALOR INCREÍBLE Las ofertas parecen más atractivas cuando destacan un valor increíble. Como se discutió en el capítulo Moneda social, cuanto más notable sea algo, más probable será que se discuta. Nos bombardean con ofertas todo el tiempo. Si compartiéramos cada vez que la tienda de comestibles quitara diez centavos de una lata de sopa, ya nadie sería amigo nuestro. Un acuerdo necesita cortar el desorden para ser compartido.

Como lo ilustra la teoría prospectiva, un factor clave para resaltar un valor increíble es lo que la gente espera. Las ofertas promocionales que parecen sorprendentes o superan las expectativas tienen más probabilidades de ser compartidas. Esto puede deberse a que el acuerdo en sí mismo supera las expectativas (por ejemplo,

el porcentaje de descuento es tan

increíble) o porque la forma en que se enmarca el acuerdo lo hace parecer de esa manera.

Otro factor que afecta si las ofertas parecen valiosas es su disponibilidad. Algo contradictorio, hacer que las promociones sean más restrictivas en realidad puede hacerlas más efectivas. Al igual que en los ejemplos de Please Don't Tell y Rue

La La que discutimos en el capítulo Moneda social, restringir la disponibilidad a través de la escasez y la exclusividad hace que las cosas parezcan más valiosas.

Toma tiempo o frecuencia. Poner algo a la venta puede hacer que parezca un buen negocio. Pero si un producto siempre está a la venta, la gente comienza a ajustar sus expectativas. En lugar de que el precio completo, "regular" sea su punto de referencia, el precio de venta se convierte en el precio esperado. Esto sucede con las tiendas de alfombras que siempre ofrecen un 70 por ciento de descuento. La gente se da cuenta de que las "ventas" son la norma y ya no las ven como ofertas. Lo mismo es cierto incluso con la palabra "venta". Si bien observar que algo está en oferta puede aumentar la demanda, si se enumeran demasiados artículos en una tienda como en oferta, en realidad puede reducir la compra.

Pero las ofertas que están disponibles por un tiempo limitado parecen más atractivas debido a la restricción. Al igual que la escasez de un producto, el hecho de que un acuerdo no exista para siempre hace que la gente sienta que debe ser realmente bueno.

Los límites de cantidad funcionan de la misma manera. Los minoristas a veces crean límites alrededor del número de un artículo con descuento que un cliente puede comprar. "Uno por hogar" o "Límite de tres por cliente". Puede pensar que al dificultar que las personas obtengan tantas como quieran, estas restricciones afectarían la demanda. Pero en realidad tienen el efecto contrario al hacer que la promoción parezca un trato aún mejor. “Wow, si solo puedo obtener uno de estos, debe significar que el trato es tan bueno que la tienda está preocupada por quedarse sin ellos. ¡Mejor consiga uno rápido! De hecho, la investigación encuentra que los límites de compra por cantidad aumentan las ventas en más del 50 por ciento.

Incluso restringir quién tiene acceso puede hacer que una oferta promocional parezca mejor. Algunas ofertas están disponibles para todos. Cualquiera puede caminar hasta el estante de descuentos en Gap y obtener dinero de los chinos, al igual que cualquier cliente puede aprovechar la hora feliz en su pub local. Pero otras ofertas son personalizadas o restringidas a un determinado conjunto de clientes. Los hoteles recompensan a los miembros leales con tarifas de hotel "exclusivas" y los restaurantes tienen "aperturas suaves" para cierta clientela.

Estas ofertas parecen especiales. Esto aumenta el intercambio no solo al aumentar la Moneda Social, sino también al hacer el trato en sí

parece mejor Al igual que las restricciones de cantidad o tiempo, el simple hecho de que no todos puedan acceder a esta promoción hace que parezca más valioso. Esto aumenta el valor práctico, que a su vez, aumenta el intercambio.

La regla de los 100

Otro factor de encuadre que impacta el valor práctico es cómo se expresan las ofertas promocionales. Algunas ofertas se expresan en dólares de descuento o descuentos absolutos ($ 5 o $ 50 de descuento). Otras ofertas se expresan en porcentajes de descuento o descuentos relativos (5 por ciento o 50 por ciento de descuento). ¿Podría si una promoción se enmarca como dinero o como un porcentaje de descuento afectar lo grande que parece el descuento?

Tome un veinte por ciento de descuento en una camisa de $ 25. La misma reducción puede representarse como 20 por ciento de descuento o $ 5 de descuento. ¿Cuál parece ser un mejor trato?

O piense en una computadora portátil de $ 2,000. La misma reducción en una computadora portátil de $ 2,000 se puede representar como un 10 por ciento de descuento o $ 200 de descuento. ¿Un método para enmarcar el descuento hace que el trato parezca mejor que el otro?

Los investigadores encuentran que si un descuento parece mayor como dinero o porcentaje de descuento depende del precio original. Para productos de bajo precio, como libros o comestibles, las reducciones de precios parecen más significativas cuando se enmarcan en términos porcentuales. Veinte por ciento de descuento en esa camisa de $ 25 parece ser una oferta mejor que $ 5 de descuento. Sin embargo, para productos de alto precio, lo contrario es cierto. Para cosas como computadoras portátiles u otros artículos de alto precio, la reducción de los precios enmarcados en términos de dólares (en lugar de términos porcentuales) los hace parecer una mejor oferta. La computadora portátil parece una mejor oferta cuando tiene un descuento de $ 200 en lugar de un 10 por ciento de descuento.

Una manera simple de descubrir qué marco de descuento parece más grande es usar algo llamado la Regla de 100.

Si el precio del producto es inferior a $ 100, la Regla de 100 dice que los descuentos porcentuales parecerán mayores. Para una camiseta de $ 30 o una entrada de $ 15, incluso un descuento de $ 3 sigue siendo un número relativamente pequeño. Pero porcentualmente (10 por ciento o 20 por ciento), ese mismo descuento parece mucho más grande.

Si el precio del producto es más de $ 100, lo contrario es cierto. Los descuentos numéricos parecerán más grandes. Tome un paquete de vacaciones de $ 750 o la computadora portátil de $ 2,000. Si bien un descuento del 10 por ciento puede parecer un número relativamente pequeño, inmediatamente parece mucho mayor cuando se traduce a dólares ($ 75 o $ 200).

Entonces, cuando decida qué tan buena es realmente una oferta promocional, o cómo enmarcar una oferta promocional para mejorarla, use la Regla del 100. Piense en dónde cae el precio en relación con $ 100 y cómo eso cambia si los descuentos absolutos o relativos parecen más atractivos .

- - - - -

Un último punto sobre las ofertas promocionales es que el valor práctico es más efectivo cuanto más fácil es para las personas verlo. Tome las tarjetas de descuento para compradores que obtiene en su supermercado o farmacia local. Estas tarjetas son ciertamente útiles. Ahorran dinero a los consumidores y, a veces, incluso les dan obsequios si han acumulado suficientes compras. Pero un problema es que el valor práctico no es muy visible. La única información que las personas obtienen sobre cuánto ahorraron está oculta entre media docena de otras piezas de información en un recibo largo. Y dado que la mayoría de las personas no muestran sus recibos a los demás, es poco probable que alguien que no sea la persona que utilizó la tarjeta vea cuánto ahorró. Eso hace que sea menos probable que la información sea contagiosa.

Pero, ¿qué pasa si las tiendas hacen que el valor práctico sea más fácil de ver? Podrían colocar un letrero en la caja que muestre a otras personas en la fila cuánto ahorró la persona que está registrando. O la tienda puede sonar cada vez que alguien ahorra más de veinticinco dólares. Esto haría que ocurrieran dos cosas. Primero, las personas tendrían una mejor idea de cuánto podrían ahorrar al obtener la tarjeta, alentando a cualquiera que aún no tenga una a obtenerla. En segundo lugar, permitiría a las personas ver las impresionantes cantidades que otros compradores pudieron ahorrar, alentándolos a transmitir estas notables historias de valor práctico. Como se discutió en el capítulo Público, es difícil hablar sobre algo que no se puede ver.

MÁS QUE DINERO

Soy terrible invirtiendo. Demasiadas opciones, demasiada volatilidad diaria y demasiado riesgo. Prefiero guardar mi dinero en una caja de cartón debajo de mi cama que ponerlo en un fondo mutuo que podría perder dinero. La primera vez que compré acciones, apenas puse el dedo del pie. Elegí dos o tres que parecían buenas inversiones a largo plazo basadas en ser marcas fuertes e intenté dejarlo así.

Pero mi curiosidad se apoderó de mí. Comprobaba frenéticamente todos los días cómo estaba cada acción. ¿Un dólar hoy? ¡Gran éxito! ¿Treinta y cinco centavos al día siguiente? Desesperadamente abatido y considerando dejar de invertir nunca más.

No hace falta decir que necesitaba ayuda. Entonces, cuando llegó el momento de poner dinero en mi 401 (k) para trabajar, elegí algunos fondos indexados seguros que rastrean el mercado de valores.

Poco después, Vanguard, la empresa que administra mi plan de jubilación, me envió un breve correo electrónico preguntándome si me gustaría recibir su boletín mensual, *MoneyWhys.* Como la mayoría de las personas, trato de evitar suscribirme a nuevas listas de correo, pero esta en realidad me pareció útil. Consejos de impuestos de último minuto, respuestas a preguntas comunes sobre inversiones y una respuesta (o al menos una opinión) sobre esa antigua pregunta de si el dinero realmente puede comprar la felicidad. Me inscribí.

Ahora, una vez al mes, Vanguard me envía un breve correo electrónico con información útil sobre la gestión financiera. Un mes fueron consejos sobre lo que realmente cubre el seguro del propietario. Otro mes proporcionó consejos sobre cómo usar su PC para rastrear sus finanzas personales.

Para ser honesto, no leo todos los correos electrónicos que envía Vanguard (lo siento, Vanguard), pero termino reenviando muchos de los que leí a personas que conozco que creo que los encontrarán útiles. Envié el artículo sobre el seguro de vivienda a un colega que acaba de comprar una casa. Envié el artículo sobre el seguimiento de las finanzas personales a un amigo que está tratando de ser más fiscalmente responsable. Vanguard combina muy bien su experiencia en un paquete corto y ajustado de información útil, y el valor práctico me hizo transmitirlo. Y a lo largo del camino voy a correr la voz sobre Vanguard y su experiencia en inversiones.

- - - - -

La información útil, entonces, es otra forma de valor práctico. Ayudar a las personas a hacer lo que quieren hacer, o animarlas a hacer lo que deberían hacer. Más rápido, mejor y más fácil.

Como discutimos en el capítulo Emociones, nuestro análisis de *Los New York Times* La mayoría de las listas enviadas por correo electrónico encontraron que los artículos sobre salud y educación fueron algunos de los más compartidos. Las recetas y reseñas de los prometedores restaurantes también fueron muy compartidas. Una razón es que este tipo de artículos brindan información útil. La sección de salud sugiere soluciones para personas con pérdida auditiva y técnicas para aumentar la aptitud mental en la mediana edad. La sección de educación cubre programas útiles para adolescentes y proporciona información sobre el proceso de admisión a la universidad. Compartir este tipo de contenido con otros les permite comer, vivir y aprender mejor.

Mire el contenido que ha recibido por correo electrónico en los últimos meses y verá patrones similares. Artículos sobre marcas de protectores solares que *Informes de los consumidores* calificado como el mejor, consejos para recuperarse rápidamente del ejercicio, o consejos para un excelente diseño de tallado de calabaza alrededor de Halloween. Todas estas cosas son *útil.*
El consejo práctico es un consejo que se puede compartir.

Al pensar en por qué se comparte más contenido útil, vale la pena señalar un par de puntos. El primero es cómo se empaqueta la información. Vanguard no envía un vago correo electrónico de cuatro páginas con veinticinco enlaces de consejos sobre quince temas diferentes. Envía una nota corta de una página, con un artículo de encabezado clave y tres o cuatro enlaces principales debajo. Es fácil ver cuáles son los puntos principales, y si desea obtener más información, simplemente haga clic en los enlaces. Muchos de los artículos más virales sobre *Los New York Times* y otros sitios web tienen una estructura similar. Cinco formas de perder peso. Diez consejos de citas para el año nuevo. La próxima vez que esté esperando en la fila para pagar en el supermercado, eche un vistazo a las revistas y verá que se aplica la misma idea. Listas cortas centradas en un tema clave.

Un fabricante de cosméticos hace un útil iPhone Aplicación para viajeros de negocios. Además de proporcionar información meteorológica local, también proporciona cuidado experto de la piel.

consejos que se adaptan a esas condiciones locales. La humedad, la lluvia y la calidad del aire afectan el cabello y la piel, por lo que la aplicación le indica la forma correcta de responder. Esta información prácticamente valiosa no solo es útil, sino que también demuestra el conocimiento y la experiencia de la compañía en este dominio.

La segunda clave es la audiencia. Algunas historias o información tienen una audiencia más amplia que otras. En los Estados Unidos, al menos, más personas siguen el fútbol profesional que el waterpolo. Del mismo modo, es probable que tenga más amigos a los que les gustan los restaurantes estadounidenses que los restaurantes etíopes.

Puede pensar que es más probable que se comparta contenido que tiene una audiencia más amplia. Una pieza sobre fútbol debe compartirse más de una sobre waterpolo; una revisión sobre un nuevo restaurante estadounidense debería transmitirse más que una revisión de un nuevo lugar etíope. Después de todo, las personas tienen muchos más amigos con quienes compartir el artículo, ¿no debería terminar llegando a más personas en general?

Sin embargo, el problema con esta suposición es que solo porque las personas *puede* compartir con más personas no significa que lo harán. De hecho, un contenido más estrecho puede ser más probable que se comparta porque recuerda a las personas de un amigo o familiar específico y los hace sentir obligados a transmitirlo. Es posible que tenga muchos amigos a los que les guste la comida o el fútbol americano. Pero debido a que muchas personas están interesadas en ese tipo de cosas, a nadie le viene a la mente cuando se encuentra con contenido relacionado. Por el contrario, es posible que solo tenga un amigo que se preocupe por los restaurantes etíopes o el waterpolo, pero si lee un artículo sobre esos temas, piensa en su amigo de inmediato. Y porque parece tan perfecto para ella, te sientes *tener* para compartirlo

Entonces, si bien el contenido ampliamente relevante podría compartirse más, el contenido que obviamente es relevante para un público reducido en realidad puede ser más viral.

UNA NOTA SOBRE LA VERDAD

Es posible que haya escuchado que las vacunas causan autismo. Si es así, no estás solo. En 1998, se publicó un artículo en una revista médica que sugería que una inmunización contra el sarampión, las paperas y

La rubéola puede causar autismo en los niños. Las noticias relacionadas con la salud se propagan rápidamente, especialmente cuando se refieren a niños, y pronto mucha gente hablaba sobre los posibles inconvenientes de las vacunas. Como resultado, las tasas de vacunación infantil disminuyeron.

Todo esto sería bueno si el vínculo entre las vacunas y el autismo fuera cierto. Pero no lo es. No hay evidencia científica de que las vacunas causen autismo. El artículo original resultó ser un fraude. El médico que lo creó había manipulado pruebas, aparentemente debido a un conflicto de intereses, y después de ser declarado culpable de mala conducta profesional grave, perdió su licencia médica. Pero a pesar de que la información era falsa, mucha gente la compartió.

La razón es el valor práctico. La gente no intentaba compartir cosas falsas, solo escuchaban algo que pensaban que era útil y querían que los hijos de los demás estuvieran a salvo. Pero muchas personas no escucharon la noticia de que el informe original había sido desacreditado, por lo que continuaron compartiendo una narración incorrecta. Nuestro deseo de compartir cosas útiles es tan poderoso que puede hacer que incluso las ideas falsas tengan éxito. A veces, el impulso de ayudar toma un giro equivocado.

Entonces, la próxima vez que alguien le cuente sobre una cura milagrosa o le advierta sobre los riesgos para la salud de un alimento o comportamiento en particular, intente verificar esa información de forma independiente antes de transmitirla. La información falsa puede difundirse tan rápido como la verdad.

- - - - -

El valor práctico se trata de ayudar. Este capítulo discutió la mecánica del valor y la psicología de los negocios, pero es importante recordar por qué las personas comparten ese tipo de información en primer lugar. A la gente le gusta ayudarse unos a otros. Hacemos todo lo posible para dar consejos o enviar a otros información que los hará mejores. Claro, algo de esto puede ser egoísta. Creemos que tenemos razón y no podemos evitar arrojar nuestros dos centavos a la vida de otras personas. Pero no todo se trata de nosotros. También se trata del altruismo, la bondad inherente de las personas. Nos preocupamos por los demás y queremos mejorar sus vidas.

De los seis principios de contagio que discutimos en el libro, el valor práctico puede ser el más fácil de aplicar.

Algunos productos e ideas ya tienen mucha Moneda Social, pero convertirlo en un video para una licuadora requiere algo de energía y creatividad. Descubrir cómo crear disparadores también requiere algo de esfuerzo, al igual que evocar emociones. Pero encontrar valor práctico no es difícil. Casi todos los productos o ideas imaginables tienen algo útil al respecto. Ya sea que ahorre dinero a las personas, las haga más felices, mejore la salud o les ahorre tiempo, todas estas cosas son noticias que puede usar. Entonces, pensar en por qué las personas gravitan hacia nuestro producto o idea en primer lugar nos dará una buena idea del valor práctico subyacente.

La parte más difícil es cortar el desorden. Hay muchos buenos restaurantes y sitios web útiles, por lo que debemos hacer que nuestro producto o idea se destaque. Necesitamos resaltar un valor increíble y usar la Regla del 100. Al igual que Vanguard, necesitamos agrupar nuestro conocimiento y experiencia para que las personas aprendan sobre nosotros mientras lo transmiten. Necesitamos aclarar por qué nuestro producto o idea es tan útil que las personas solo tienen que correr la voz. Noticias que puedes usar.

6) Cuentos

La guerra había durado diez largos años, sin final a la vista. Según la leyenda, Odiseo ideó un plan astuto para poner fin al asedio infructuoso. Los griegos construyeron un caballo de madera gigante y escondieron a sus mejores guerreros dentro. Luego, el resto de su ejército partió, fingiendo regresar a su tierra natal y dejando atrás al monumental caballo en la playa.

Los troyanos encontraron el caballo y lo arrastraron a Troya como símbolo de su victoria. Ataron cuerdas alrededor del cuello de la bestia y decenas de hombres colocaron enormes rodillos debajo del cuerpo de madera para sacarlo lentamente de la playa. Otros trabajaron para derribar la puerta para que la monstruosa escultura pudiera ser arrastrada dentro de las murallas de la ciudad.

Una vez que la estatua estuvo adentro, los troyanos celebraron el final del conflicto de una década. Decoraron los templos con vegetación, desenterraron las jarras de vino de sacrificio y bailaron para regocijarse al final de su terrible experiencia.

Pero esa noche, mientras la ciudad yacía inconsciente en un sueño borracho, los griegos saltaron de su escondite. Se deslizaron al suelo, silenciaron a los centinelas y abrieron las enormes puertas de la ciudad. El resto del ejército griego regresó al amparo de la oscuridad y pronto se unió a ellos, caminando fácilmente a través de las mismas puertas que habían asaltado infructuosamente durante tantos años.

La ciudad pudo resistir una década de batalla, pero no pudo resistir un ataque desde dentro. Una vez dentro, los griegos destruyeron la ciudad, terminando decisivamente la Guerra de Troya.

- - - - -

La historia del caballo de Troya se ha transmitido durante miles de años. Los científicos e historiadores estiman que la batalla tuvo lugar alrededor de 1170 a. C., pero la historia no se escribió hasta muchos años después. Durante siglos, el cuento se transmitió oralmente como un poema épico, hablado o cantado con música.

La historia se lee como un reality show moderno. Está lleno de giros y vueltas que incluyen venganzas personales, adulterio y

cruces dobles A través de una potente mezcla de drama, romance y acción, mantiene el interés de los oyentes.

Pero la historia del Caballo de Troya también lleva un mensaje subyacente: "Cuidado con los griegos que llevan regalos". Una interpretación más general sería "nunca confíes en tus enemigos, incluso cuando parezcan amigables". De hecho es exactamente *cuando* están haciendo tales oberturas que deberías ser especialmente sospechoso. Entonces, la historia del Caballo de Troya es más que una historia entretenida. También enseña una importante lección.

Aún así, si Homero y Virgilio simplemente hubieran querido dar una lección a la gente, ¿no podrían haberlo hecho de manera más eficiente? ¿No podrían haber ido directo al grano en lugar de escribir un poema épico con cientos de líneas de poesía?

Por supuesto. ¿Pero la lección habría tenido el mismo impacto? Probablemente no.

Al incluir la lección en una historia, estos primeros escritores se aseguraron de que se transmitiera, y tal vez incluso se creyera de todo corazón que si las palabras de la lección se hubieran dicho de manera simple y clara. Eso es porque la gente no piensa en términos de información. Piensan en términos de *narrativas* Pero mientras las personas se centran en la historia en sí, la información llega durante el viaje.

HISTORIAS COMO BUQUES

Las historias son la forma original de entretenimiento. Imagina que eras ciudadano griego en el año 1000 a. C. No había internet. No *Centro de deportes* o noticias de las seis en punto. No hay radio ni periódicos. Entonces, si querías entretenimiento, las historias eran la forma de conseguirlo. El caballo de Troya *La odisea,* y otros cuentos famosos fueron el entretenimiento del día. La gente se reunía alrededor de una fogata, o se sentaba en un anfiteatro, para escuchar estas narraciones épicas contadas una y otra vez.

Las narrativas son intrínsecamente más fascinantes que los hechos básicos. Tienen un principio, un medio y un final. Si las personas son absorbidas temprano, se quedarán para la conclusión. Cuando escuchas a la gente contar una buena historia, te aferras a cada palabra. Desea saber si perdieron el avión o qué hicieron con una casa llena de gritos de nueve años. Empezaste por un camino y

quieres saber cómo termina Hasta que lo haga, han capturado tu atención.

Hoy en día hay miles de opciones de entretenimiento, pero nuestra tendencia a contar historias permanece. Nos reunimos alrededor de nuestras proverbiales fogatas (ahora enfriadores de agua o salidas nocturnas de chicas / chicos) y contamos historias. Sobre nosotros y las cosas que nos han sucedido últimamente. Sobre nuestros amigos y otras personas que conocemos.

Las personas cuentan historias por las mismas razones por las que comparten el boca a boca. Algunas narraciones son sobre moneda social. La gente cuenta la historia de pasar por la cabina telefónica para entrar en Please Don't Tell porque los hace ver geniales y al tanto. Otras historias son impulsadas por la emoción (alta excitación). La gente cuenta la historia de *¿Va a mezclar?* porque están asombrados de que una licuadora pueda triturar canicas o un iPhone. El valor práctico también juega un papel. Las personas comparten la historia de cómo los perros de sus vecinos se enfermaron después de comer cierto tipo de juguete para masticar porque quieren que su perro evite el mismo destino.

Las personas están tan acostumbradas a contar historias que crean narrativas incluso cuando en realidad no lo necesitan. Tome comentarios en línea. Se supone que tienen que ver con las características del producto. Qué tan bien funcionó una nueva cámara digital y si el zoom es tan bueno como sugiere la compañía. Pero este contenido principalmente informativo a menudo termina incrustado en una narrativa de fondo.

> *Mi hijo acababa de cumplir ocho años, así que estábamos planeando nuestro primer viaje a Disney World en julio pasado. Necesitábamos una cámara digital para capturar la experiencia, así que compré esta porque mi amigo me la recomendó. El zoom fue genial. Podríamos obtener fácilmente imágenes nítidas del Castillo de Cenicienta, incluso desde muy lejos.*

Estamos tan acostumbrados a contar historias que lo hacemos incluso cuando una calificación u opinión simple hubiera sido suficiente.

- - - - -

Al igual que el Caballo de Troya, las historias son más de lo que parecen. Claro, la cáscara externa de una historia, podríamos llamar a esto

la gráfica de superficie: capta su atención y atrae su interés. Pero retire ese exterior y generalmente encontrará algo oculto en su interior. Debajo de los amantes cruzados por las estrellas y los héroes atronadores, generalmente se transmite algo más.

Las historias llevan cosas. Una lección o moraleja. Información o un mensaje para llevar a casa. Tome la famosa historia "Los tres cerditos". Tres hermanos salen de casa para dirigirse al mundo en busca de fortuna. El primer cerdito construye rápidamente su casa de paja. El segundo cerdo usa palos. Ambos lanzan sus casas juntas lo más rápido posible para que puedan pasar el rato y jugar el resto del día. El tercer cerdo, sin embargo, es más disciplinado. Se toma el tiempo y el esfuerzo para construir cuidadosamente su casa con ladrillos, incluso mientras sus hermanos se divierten a su alrededor.

Una noche, un gran lobo malo viene en busca de algo para comer. Él va a la casa del primer cerdo y dice esas palabras tan queridas por los niños pequeños: "Cerdito, cerdito, déjame entrar". Pero cuando el cerdo dice que no, el lobo derriba la casa del cerdo. Él hace lo mismo con la casa de los palos. Pero cuando el lobo intenta lo mismo en la casa del tercer cerdo, no funciona. Él resopla y resopla, pero el lobo no puede destruir la casa del tercer cerdo porque está hecha de ladrillos.

Y esa es la moraleja de la historia. El esfuerzo vale la pena. Tómese el tiempo para hacer algo bien. Puede que no te diviertas tanto de inmediato, pero al final encontrarás que vale la pena.

Las lecciones o la moral también están integradas en miles de otros cuentos de hadas, fábulas y leyendas urbanas. "El niño que lloró lobo" advierte sobre los peligros de mentir. "Cenicienta" muestra que ser bueno con los demás vale la pena. Las obras de Shakespeare llevan valiosas lecciones sobre el carácter y las relaciones, el poder y la locura, el amor y la guerra. Estas son lecciones complejas, pero no obstante son instructivas.

- - - - -

Las historias ordinarias que nos contamos todos los días también contienen información.

Tome la historia del abrigo que mi primo compró en Lands 'End. Se mudó de California a la costa este hace un par de años y, en preparación para su primer invierno real, fue a una elegante tienda por departamentos y compró un buen abrigo. El abrigo era una de esas variedades de lana de tres cuartos de largo que los hombres a menudo usan sobre los trajes. Se ajustaba bien, el color era perfecto, y mi primo se sentía como un elegante caballero inglés.

Había solo un problema. No hacía suficiente calor. Fue genial cuando la temperatura exterior estaba en los años cincuenta e incluso en los cuarenta, pero una vez que la temperatura bajó a los treinta, el frío se filtró a través del abrigo hasta los huesos de mi primo.

Después de un invierno de lucir genial pero congelado todos los días camino al trabajo, decidió que era hora de conseguir un abrigo de invierno real. Incluso decidió ir por completo y conseguir uno de esos números de plumas de ganso que te hacen ver como si llevaras un saco de dormir, el tipo de abrigo que está en todas partes en el este y el medio oeste, pero que nunca se ha visto en California. Así que se conectó a Internet, encontró una gran oferta en Lands 'End y compró un abrigo de viaje con una calificación de menos treinta grados Fahrenheit. Lo suficientemente cálido como para soportar incluso el invierno más frío de la costa este.

A mi primo le gustó mucho el abrigo y, de hecho, estaba súper cálido. Pero a mitad de la temporada rompió la cremallera. Lo arrancó del forro. Estaba devastado. Acababa de comprar el abrigo unos meses antes y ya estaba roto. ¿Cuánto costaría arreglarlo? ¿Y cuánto tiempo tendría que esperar para recuperarlo de ser reparado?

Era mediados de enero, no era un momento ideal para caminar sin abrigo de invierno.

Entonces llamó a Lands 'End. ¿Cuánto costará reparar, preguntó, y cuánto tiempo llevará repararlo?

Mi primo se preparó para la respuesta helada que estaba acostumbrado a recibir de la gente de servicio al cliente. Siempre parece ser el problema del cliente. Lamento escuchar que el producto se rompió o que el servicio no funciona, dicen las personas de servicio al cliente, pero desafortunadamente no es nuestra culpa. Está fuera de la garantía o intentó hacer algo más allá del uso normal. Pero nos complacería repararlo por el doble del costo del producto o enviarlo

alguien que lo revise. Siempre y cuando puedas quedarte en casa del trabajo por un período de tres horas durante el cual podemos aparecer o no. Ah, y por cierto, el guión que escribieron los consultores de la marca nos recuerda decirle que *De Verdad*
aprecio tu negocio

Pero para su sorpresa, la persona de servicio al cliente de Lands 'End dijo algo completamente diferente. "¿Reparar?" ella preguntó. "Simplemente le enviaremos uno nuevo por correo". "¿Cuánto costará?" Mi primo preguntó nerviosamente. "Es gratis", respondió ella, "y lo enviaremos por correo de dos días para que no tenga que esperar. Hace demasiado frío este invierno para salir con un abrigo roto ".

¿Un reemplazo gratuito enviado de inmediato si un producto se rompe? ¡Guauu! Eso es casi inaudito en estos tiempos de "el cliente siempre está equivocado". Servicio al cliente notable. Servicio al cliente como se supone que debe ser. Mi primo estaba tan impresionado que solo tuvo que contarme lo que pasó.

La experiencia de mi primo es una buena historia, pero cuando miras más de cerca, también hay una gran cantidad de información útil oculta en la narrativa: (1) Los acabados se ven geniales pero no son lo suficientemente cálidos para un invierno amargo en la costa este. (2) Los abrigos de plumas te hacen ver como una momia, pero valen la pena si quieres mantenerte caliente. (3) Lands 'End hace un abrigo de invierno muy cálido. (4) También cuenta con un excelente servicio al cliente. (5) Si algo sale mal, Lands 'End lo arreglará. Estos son solo un puñado de las pepitas de conocimiento entretejidas en una historia engañosamente simple.

Lo mismo es cierto para la mayoría de las historias que la gente nos cuenta. Cómo evitamos el atasco de tráfico o cómo la tintorería pudo tomar nuestra camisa blanca salpicada de aceite y hacer que pareciera nueva. Estas historias contienen información útil: una buena ruta a seguir si la carretera está bloqueada; una excelente tintorería si necesita eliminar manchas difíciles.

Las historias, entonces, pueden actuar como recipientes, portadores que ayudan a transmitir información a otros.

APRENDIZAJE A TRAVÉS DE HISTORIAS Las historias son una fuente importante de aprendizaje cultural que nos ayudan a dar sentido al mundo. En un nivel alto, este aprendizaje puede ser

sobre las reglas y estándares de un grupo o sociedad. ¿Cómo debe comportarse un buen empleado? ¿Qué significa ser una persona moral? O en un nivel más básico: ¿quién es un buen mecánico que no cobrará de más?

Más allá de las historias, piense en otras formas en que las personas podrían adquirir esta información. La prueba y el error podrían funcionar, pero sería extremadamente costoso y requeriría mucho tiempo. Imagínese si encontrar un mecánico honesto requiere llevar su automóvil a dos docenas de lugares diferentes de la ciudad y hacer el trabajo en cada uno. Sería agotador (y costoso).

Alternativamente, las personas podrían intentar la observación directa, pero eso también es difícil. Tendrías que acostumbrarte a la mecánica en todas las diferentes tiendas y convencerlos de que te dejen ver lo que hicieron y decirte cuánto cobraron. Adivina qué tan bien funcionaría eso.

Finalmente, la gente podría obtener su información de anuncios publicitarios. Pero los anuncios no siempre son confiables, y las personas son generalmente escépticas de los intentos de persuasión. La mayoría de los anuncios de mecánicos dicen que tienen excelentes precios y hacen un buen trabajo, pero sin verificarlo realmente, es difícil saberlo con certeza.

Las historias resuelven este problema. Proporcionan una manera rápida y fácil para que las personas adquieran mucho conocimiento de una manera vívida y atractiva. Una buena historia sobre un mecánico que solucionó el problema sin cobrar vale docenas de observaciones y años de prueba y error. Las historias ahorran tiempo y molestias y brindan a las personas la información que necesitan de una manera fácil de recordar.

Puedes pensar en las historias como una prueba por analogía. No hay forma de estar seguro de que si compro algo de Lands 'End, obtendré el mismo maravilloso servicio al cliente que recibió mi primo. Pero el simple hecho de que le haya sucedido a alguien que es como yo me hace sentir que hay muchas posibilidades de que me suceda a mí también.

Las personas también tienen menos probabilidades de argumentar en contra de las historias que en contra de los reclamos publicitarios. Los representantes de Lands 'End podrían decirnos que tienen un excelente servicio al cliente, pero como ya comentamos anteriormente, el hecho de que están tratando de vender algo

hace que sea difícil creerlos. Es más difícil discutir con historias personales.

Primero, es difícil estar en desacuerdo con algo específico que le sucedió a una persona específica. ¿Qué le va a decir alguien a mi primo: "No, creo que estás mintiendo, no hay forma de que Lands 'End sea tan agradable"? Apenas.

En segundo lugar, estamos tan atrapados en el drama de lo que le sucedió a tal y tal que no tenemos los recursos cognitivos para estar en desacuerdo. Estamos tan comprometidos en seguir la narrativa que no tenemos la energía para cuestionar lo que se dice. Entonces, al final, es mucho más probable que nos persuadan.

- - - - -

A la gente no le gusta parecer publicidad ambulante. La cadena de sándwiches Subway ofrece siete subs con menos de seis gramos de grasa. Pero nadie se acercará a un amigo y solo escupirá esa información. No solo sería extraño, estaría fuera de contexto. Claro, esta información es prácticamente valiosa si alguien está tratando de perder peso, pero a menos que la pérdida de peso sea el tema de conversación, o la situación haga que las personas piensen en formas de perder peso, no lo mencionarán. Por lo tanto, el hecho de que Subway tenga un montón de opciones bajas en grasa no se menciona con tanta frecuencia.

Contrasta eso con la historia de Jared. Jared Fogle perdió 245 libras comiendo sándwiches Subway. Los malos hábitos alimenticios y la falta de ejercicio llevaron a Jared a subir a 425 libras en la universidad. Era tan pesado que eligió sus cursos en función de si el aula tenía asientos lo suficientemente grandes para que él se sintiera cómodo en lugar de si le gustaba el material.

Pero después de que su compañero de cuarto señaló que su salud estaba empeorando, Jared decidió tomar medidas. Entonces comenzó una "dieta Subway": casi todos los días comía un sub de verduras de un pie de largo para el almuerzo y un sub de pavo de seis pulgadas para la cena. Después de tres meses de este régimen autoimpuesto, había perdido casi 100 libras.

Pero no se detuvo allí. Jared mantuvo su dieta. Pronto el tamaño de su pantalón había bajado de unas enormes sesenta pulgadas a un

Cintura normal de treinta y cuatro pulgadas. Perdió todo ese peso y tuvo que agradecerle a Subway.

La historia de Jared es tan entretenida que las personas la mencionan incluso cuando no hablan de pérdida de peso. La cantidad de peso que perdió es impresionante, pero aún más sorprendente es el hecho de que lo perdió comiendo sándwiches Subway. ¿Un chico pierde 245 libras comiendo comida rápida? El resumen solo es suficiente para atraer a la gente.

La historia se comparte por muchas de las razones por las que hablamos en capítulos anteriores. Es notable (Moneda social), evoca sorpresa y asombro (Emoción) y proporciona información útil sobre la comida rápida saludable (Valor práctico).

La gente no habla de Jared porque quiere ayudar a Subway, pero Subway aún se beneficia porque es parte de la narrativa. Los oyentes aprenden sobre Jared, pero también aprenden sobre Subway en el camino. Aprenden que (1) mientras Subway puede parecer comida rápida, en realidad ofrece una serie de opciones saludables. (2) Tan saludable que alguien podría perder peso al comerlos. (3) Mucho peso. Además, (4) alguien podría comer en su mayoría sándwiches Subway durante tres meses y aun así regresar por más. Entonces la comida debe ser bastante sabrosa. Los oyentes aprenden todo esto sobre Subway, a pesar de que la gente cuenta la historia por Jared.

Y esa es la magia de las historias. *La información viaja bajo la apariencia de lo que parece una charla ociosa.*

CONSTRUIR UN CABALLO DE TROYA

Las historias le dan a las personas una manera fácil de hablar sobre productos e ideas. El metro podría tener submarinos bajos en grasa, y Lands 'End podría tener un excelente servicio al cliente, pero fuera de los desencadenantes en una conversación, las personas necesitan un motivo para presentar esa información. Y las buenas historias dan esa razón. Proporcionan una especie de cobertura psicológica que permite a las personas hablar sobre un producto o una idea sin parecer un anuncio.

Entonces, ¿cómo podemos usar historias para que la gente hable? Necesitamos construir nuestro propio Caballo de Troya, una narrativa del transportista que la gente compartirá mientras habla sobre nuestro producto o idea.

por el camino.

- - - - -

Tim Piper nunca tuvo una hermana. Y creció yendo a una escuela para niños. Así que siempre pensó que era un poco ridículo que tantas de sus novias tuvieran problemas de belleza. Siempre estaban preocupados porque su cabello era demasiado lacio, sus ojos eran demasiado claros o su tez no era lo suficientemente clara. Piper no lo entendió. Le parecían bastante bonitas.

Pero después de entrevistar a docenas de chicas, Piper comenzó a darse cuenta de que los medios tenían la culpa. La publicidad, y los medios en general, les enseñaron a las mujeres jóvenes que algo les pasaba. Que necesitaban arreglarse. Y después de años de ser bombardeados con esos mensajes, las mujeres comenzaron a creerlos.

¿Qué ayudaría a las mujeres a darse cuenta de que estos anuncios eran falsos? ¿Que las imágenes que se muestran no reflejan la realidad?

Una noche, su novia en ese momento se estaba maquillando para salir cuando lo golpeó. Se dio cuenta de que las chicas necesitaban estar expuestas al antes *antes de* el despues. Cómo se ven los modelos antes del maquillaje y el peinado y el retoque del cabello y el Photoshop para hacerlos "perfectos".

Entonces creó un cortometraje.

Stephanie mira fijamente a la cámara y asiente con la cabeza al equipo que está lista para comenzar. Ella es bonita, pero no de una manera que la haga destacar entre la multitud. Su cabello es rubio oscuro, emplumado y relativamente lacio. Su piel es agradable pero algunas imperfecciones la estropean aquí y allá. Parece que podría ser cualquiera: tu vecina, tu amiga, tu hija.

Se enciende una luz brillante y comienza el proceso. Mientras observamos, los maquilladores oscurecen los ojos de Stephanie y resaltan sus labios con brillo. Aplican base en su piel y se sonrojan para colorear sus mejillas. Le arreglan las cejas y alargan sus pestañas. Se rizan, se burlan y peinan su cabello.

Entonces el fotógrafo aparece con su cámara. Él toma docenas de fotos. Los ventiladores se encienden para que su cabello se vea naturalmente despeinado. Stephanie sonríe y mira alternativamente

provocativamente a la cámara. Finalmente, el fotógrafo obtiene una foto que le gusta.

Pero obtener la instantánea perfecta es solo el comienzo. Luego viene el Photoshopping. La imagen de Stephanie se introduce en una computadora y comienza a transformarse ante nuestros ojos. Sus labios están inflados. Su cuello está adelgazado y alargado. Sus ojos están agrandados. Estos son solo un puñado de las docenas de cambios que se realizan.

Ahora estás mirando una instantánea de una supermodelo. A medida que la cámara se desplaza hacia atrás, puede ver que la imagen se ha colocado en una valla publicitaria para una campaña de maquillaje. La pantalla se desvanece a negro y aparecen pequeñas palabras en escritura blanca. "No es de extrañar que nuestra percepción de la belleza esté distorsionada".

Guau. Este es un clip poderoso. Un gran recordatorio de todo lo que realmente sucede detrás de escena en la industria de la belleza.

Pero además de ser un excelente tema de conversación, también es un inteligente producto de Trojan Horse for Dove.

- - - - -

Los medios de comunicación en general, y la industria de la belleza en particular, tienden a pintar una imagen sesgada de las mujeres. Las modelos suelen ser altas y delgadas. Las revistas muestran a las mujeres con tez perfecta y dientes perfectos. Los anuncios gritan que sus productos pueden transformarte en un mejor tú. Cara más joven, labios más llenos, piel más suave.

No es sorprendente que estos mensajes tengan un impacto enormemente negativo en cómo las mujeres se ven a sí mismas. Solo el 2 por ciento de las mujeres se describen a sí mismas como hermosas. Más de dos tercios creen que los medios de comunicación han establecido un estándar de belleza poco realista que nunca podrán lograr. No importa cuánto lo intenten. Esta sensación de no estar a la altura de las expectativas incluso afecta a las niñas. Las chicas de cabello oscuro desearían ser rubias. Los pelirrojos odian sus pecas.

El video de Piper, titulado "Evolución", da una mirada detrás de escena de lo que implica hacer las imágenes con las que nos bombardean todos los días. Le recuerda a la gente que estas mujeres de aspecto deslumbrante no son reales. Son fantasias

ficciones basadas libremente en personas reales. Elaborado con toda la magia que puede proporcionar la edición digital. El clip es tan crudo e impactante como provocador.

Pero la película no fue patrocinada por ciudadanos preocupados o un grupo de vigilancia de la industria. Piper hizo la película en coordinación con Dove, fabricante de productos de salud y belleza, como parte de su "Campaña por la belleza real". Este fue el esfuerzo de Dove por celebrar las variaciones físicas naturales que todos tenemos y luego inspirar a las mujeres a sentirse seguras y cómodas consigo mismas. Otro anuncio de jabón presentaba mujeres reales de todas las formas y tamaños, en lugar de los modelos delgados como los que la gente está acostumbrada a ver.

No es sorprendente que la campaña provocó una gran discusión. ¿Qué significa ser bella? ¿Cómo están formando los medios estas percepciones? ¿Qué podemos hacer para mejorarlo?

La campaña creó más que solo controversia. Además de hacer que el tema sea más público y dar a las personas una excusa para hablar sobre un tema que de otro modo habría sido privado, la campaña también los hizo pensar y hablar sobre Dove.

Se elogió a la empresa por utilizar personas reales en sus campañas y por hacer que la gente hablara esta Tema complicado pero importante. Y "Evolution", que costó poco más de cien mil dólares, obtuvo más de 16 millones de visitas. Le dio a la compañía cientos de millones de dólares en exposición. El clip ganó numerosos premios de la industria y más que triplicó el tráfico del sitio web que recibió la compañía del anuncio de Dove en el Super Bowl 2006. Dove experimentó un crecimiento de ventas de dos dígitos.

La "evolución" se compartió ampliamente porque Dove se aferró a algo de lo que la gente ya quería hablar: normas de belleza poco realistas. Es un tema muy emocional, pero algo tan controvertido que la gente podría haber tenido miedo de mencionarlo de otra manera. La "evolución" lo sacó a la luz. Permitía a las personas expresar sus quejas y pensar en soluciones. Y en el camino la marca se benefició. Dove hizo que la gente hablara iniciando una conversación sobre las normas de belleza, pero

la marca era

introducido de contrabando como parte de la discusión. Al crear una historia emocional, Dove creó una embarcación que llevaba su marca durante el viaje.

Y eso nos lleva a la historia de Ron Bensimhon.

HACIENDO VALORABLE LA VIRALIDAD El 16 de agosto de 2004, el canadiense Ron Bensimhon se quitó cuidadosamente los pantalones de calentamiento y se acercó al borde del trampolín de tres metros. Había intentado bucear desde esta altura muchas veces antes, pero nunca durante un evento de esta magnitud. Eran los Juegos Olímpicos de Atenas. El escenario más grande del mundo para el deporte y el pináculo de la competencia atlética. Pero Ron no parecía desconcertado. Se sacudió los nervios y levantó las manos por encima de su cabeza. Mientras la multitud rugía, saltó desde el extremo del tablero y completó un golpe de panza completo.

¿Una panza? ¿En las Olimpiadas? Seguramente Ron debe haber sido devastado. Pero cuando salió del agua parecía tranquilo, feliz incluso. Nadó por unos momentos, dándole vueltas al público y luego nadó lentamente hacia un lado de la piscina, donde fue recibido por un pelotón de oficiales olímpicos y guardias de seguridad.

Ron había entrado en los Juegos Olímpicos. En realidad no estaba en el equipo de natación canadiense. De hecho, él no era un atleta olímpico en absoluto. Era el autoproclamado rachador más famoso del mundo, y se había estrellado en los Juegos Olímpicos como parte de un truco publicitario.

- - - - -

Cuando Ron saltó del trampolín, no estaba desnudo, pero tampoco llevaba bañador. Llevaba un tutú azul y medias blancas de lunares. Y estampado en su pecho estaba el nombre de un casino en Internet, GoldenPalace.com . Este no fue el primer truco publicitario del Golden Palace (aunque la compañía dijo que el truco de Ron se realizó sin su conocimiento). En 2004, ofreció $ 28,000 en eBay por un sándwich de queso a la parrilla que algunas personas creían que mostraba una imagen de la Virgen María. En 2005 le dio a una mujer $ 15,000 para cambiar su nombre a GoldenPalace.com . Pero el truco con el

"Tonto en la piscina", como se ha llamado a Bensimhon, fue uno de los más grandes. Millones de personas estaban mirando, y la historia fue recogida por los medios de comunicación de todo el mundo. También recibió una gran cantidad de charlas de boca en boca. ¿Alguien rompiendo los Juegos Olímpicos y sumergiéndose en una piscina en un tutú? Qué historia. Bastante notable

Pero a medida que pasaban los días, la gente no hablaba del casino. Claro, algunas personas que vieron el salto de Bensimhon fueron al sitio web para tratar de averiguar qué estaba pasando. Pero la mayoría de las personas que compartieron la historia hablaron del truco, no del sitio web. Hablaron sobre si la interrupción arrojó a los buceadores chinos, que dieron la vuelta a su inmersión final justo después del truco y perdieron la medalla de oro. Hablaron sobre la seguridad en los Juegos Olímpicos y cómo alguien podría pasar tan fácilmente en un evento tan importante. Y hablaron sobre el juicio de Bensimhon y si cumpliría una condena en la cárcel.

De lo que no hablaron fue GoldenPalace.com . ¿Por qué?

- - - - -

Los expertos en marketing hablan de "el tonto en la piscina" como uno de los peores fracasos de marketing de guerrilla de todos los tiempos. Por lo general, se burlan por haber interrumpido la competencia y arruinar el momento a los atletas que habían entrenado toda su vida. También señalan que llevó a Bensimhon a ser arrestado y multado. Estas son todas buenas razones para considerar el fracaso del vientre de Bensimhon, bueno, un fracaso.

Pero me gustaría agregar otro a la lista. El truco no tuvo nada que ver con el producto que estaba tratando de promocionar.

Sí, la gente hablaba del truco, pero no hablaban del casino. Los leotardos de lunares, los tutús y el irrumpir en los Juegos Olímpicos para sumergirse en una piscina son excelentes materiales para la historia. Por eso la gente hablaba de ellos. Entonces, si el objetivo era hacer que la gente pensara más sobre la seguridad en los Juegos Olímpicos o llamar la atención sobre un nuevo estilo de medias, el truco tuvo éxito.

Pero no tenía nada que ver con los casinos. Nisiquiera en lo mas minimo.

Entonces la gente habló sobre la notable historia, pero dejó el casino fuera porque era irrelevante. Podrían haber mencionado que Bensimhon fue patrocinado por alguien, pero no mencionaron el casino porque era tan irrelevante que lo olvidaron o porque no mejoró la historia. Es como construir un magnífico caballo de Troya pero olvidando poner algo dentro.

- - - - -

Al tratar de generar boca a boca, muchas personas olvidan un detalle importante. Se centran tanto en hacer que la gente hable que ignoran la parte que realmente importa: *de lo que habla la gente.*

Ese es el problema con la creación de contenido que no está relacionado con el producto o la idea que se pretende promover. Hay una gran diferencia entre las personas que hablan sobre el contenido y las personas que hablan sobre la compañía, organización o persona que creó ese contenido.

El famoso video de Evian "Roller Babies" tuvo el mismo problema. El clip muestra lo que parecen ser bebés que usan pañales haciendo trucos con patines. Saltan unos sobre otros, saltan vallas y hacen movimientos sincronizados, todo al ritmo de la canción "Rapper's Delight". Los cuerpos de los bebés están claramente animados, pero sus caras se ven reales, lo que hace que el video sea notable. El video obtuvo más de 50 millones de visitas, y *Records Mundiales Guinness* lo declaró el anuncio en línea más visto en la historia.

Pero si bien podría pensar que toda esta atención beneficiaría a la marca, no lo hizo. Ese mismo año, Evian perdió cuota de mercado y las ventas cayeron casi un 25 por ciento.

¿El problema? Los bebés que patinan sobre ruedas son lindos, pero no tienen nada que ver con Evian. Entonces la gente compartió el clip, pero eso no benefició a la marca.

- - - - -

La clave, entonces, es no solo hacer algo viral, sino también hacerlo valioso para la empresa u organización patrocinadora. No solo viralidad sino *valiosa viralidad.*

Tome el cheesesteak de cien dólares de Barclay Prime del que hablamos al principio del libro. En comparación con los bebés que bailan y el agua embotellada, un costoso bistec de alta gama y un costoso restaurante de bistec de alta gama están claramente más relacionados. Y el artículo no era solo un truco, era una opción real en el menú de Barclay. Además, habló directamente de las inferencias que el restaurante quería que los consumidores hicieran sobre su comida: alta calidad pero no cargada, lujosa pero creativa.

La viralidad es más valiosa cuando la marca o el beneficio del producto es *integral* a la historia Cuando está tan entretejido en la narrativa que la gente no puede contar la historia sin mencionarla.

Uno de mis ejemplos favoritos de viralidad valiosa proviene de la compañía láctea egipcia Panda, que fabrica una variedad de diferentes productos de queso.

Los comerciales siempre comienzan de manera inocua: trabajadores que hablan sobre qué almorzar o una enfermera del hospital que atiende a un paciente. En un lugar, un padre está haciendo compras con su hijo. "Papá, ¿por qué no conseguimos un poco de queso Panda?" pregunta el hijo mientras caminan por el pasillo de lácteos. "¡Suficiente!" el padre responde. "Ya tenemos suficientes cosas en el carrito".

Entonces aparece el panda. O más bien, un hombre con un traje de panda. Simplemente no hay forma de describir adecuadamente la ridiculez de este momento. Sí, un panda gigante está de repente de pie en medio de una tienda de comestibles. O en un comercial diferente, una oficina. O en otro, una clínica médica.

En el video de la tienda de comestibles, el padre y el hijo miran al panda, obviamente atónitos. Mientras suena una melodía de Buddy Holly, el niño y su padre miran el queso Panda en el estante y luego vuelven al panda. Y de ida y vuelta de nuevo. El padre traga saliva.

Entonces, se produce el pandemonio (disculpe el juego de palabras). El panda camina lentamente hacia el carrito de compras, coloca con calma ambas manos sobre sus costados y lo voltea.

La comida vuela por todo el pasillo: pasta, productos enlatados y líquidos en todas partes. La mirada hacia abajo continúa mientras el padre y el panda se paran en los extremos opuestos del carro. Una larga pausa

sobreviene Entonces el panda patea la comida volcada en buena medida. "Nunca digas que no a Panda", entona una voz cuando una mano de panda muestra el producto en la pantalla.

El comercial y otros similares son impecablemente cronometrados y completamente divertidos. Se los mostré a todos, desde universitarios hasta ejecutivos de servicios financieros, y todos se ríen hasta que les duele el costado.

Pero tenga en cuenta que lo que hace que estos videos sean tan geniales no es solo que sean divertidos. El anuncio hubiera sido igual de divertido si el tipo estuviera vestido con un traje de pollo o si el lema fuera: "Nunca digas no a los autos usados de Jim". Alguien vestido con un traje de animal pateando comestibles es divertido, independientemente de qué animal sea o para qué producto sea.

Son exitosos, y excelentes ejemplos de viralidad valiosa

- porque la marca es una parte integral de las historias. Mencionar al panda es una parte natural de la conversación. De hecho, tendrías que esforzarte bastante por no mencionar al panda y aún así tener la historia con sentido (mucho menos hacer que la gente entienda por qué es gracioso). Entonces, la mejor parte de la historia y el nombre de la marca están perfectamente entrelazados. Eso aumenta las posibilidades no solo de que las personas que cuentan la historia hablen de la marca Panda, sino que también recuerden para qué producto es el comercial, días o incluso semanas después. Panda es parte integrante de la historia. Es una parte esencial de la narrativa.

Lo mismo puede decirse de Blendtec's *¿Va a mezclar?* Campaña. Es imposible contar la historia de los clips donde la licuadora rompe un iPhone sin hablar de una licuadora. Y sin reconocer que la licuadora Blendtec en los videos debe ser extremadamente resistente, tan fuerte que puede mezclar casi cualquier cosa. Que es exactamente lo que Blendtec quiere comunicar.

- - - - -

Al tratar de crear contenido contagioso, la viralidad valiosa es crítica. Eso significa hacer de la idea o beneficio deseado una parte clave de la narrativa. Es como la trama de una buena historia de detectives. Algunos detalles son críticos para la narrativa y otros son

extraño. ¿Dónde estaban los diferentes sospechosos en el momento del asesinato? Crítico. ¿Qué estaba comiendo el detective para cenar mientras reflexionaba sobre los detalles del caso? No tan importante.

La misma distinción se puede aplicar al contenido que hemos estado discutiendo. Toma el truco olímpico de Ron Bensimhon. ¿Saltando a una piscina? Crítico. GoldenPalace.com ? Bastante irrelevante.

La importancia de estos diferentes tipos de detalles se vuelve aún más clara cuando las personas vuelven a contar la historia. Piensa en la historia del caballo de Troya. Ha sobrevivido por miles de años. Hay un relato escrito de la historia, pero la mayoría de los detalles que las personas conocen provienen de escuchar a alguien más hablar sobre ello. ¿Pero qué detalles la gente recuerda y vuelve a contar? No es al azar. Los detalles críticos se quedan, mientras que los irrelevantes se retiran.

Los psicólogos Gordon Allport y Joseph Postman examinaron un problema similar hace más de cincuenta años. Estaban muy interesados en lo que sucedió con los rumores mientras se propagaban de persona a persona. ¿Las historias permanecieron igual a como fueron transmitidas o cambiaron? Y si cambiaron, ¿hubo patrones predecibles en cómo evolucionaron los rumores?

Para abordar esta pregunta, hicieron que la gente jugara lo que la mayoría de nosotros describiría como un juego de teléfono.

Primero, a alguien se le mostró una imagen de una situación detallada, en un caso, un grupo de personas en un vagón del metro. El auto parece ser un Eighth Avenue Express y está pasando Dyckman Street. Hay varios anuncios publicados en el automóvil, y cinco personas están sentadas, incluido un rabino y una madre que lleva a su bebé. Pero el enfoque de la imagen es dos hombres que tienen una discusión. Están de pie, y uno señala al otro y sostiene un cuchillo.

Entonces comienza el juego de Telephone. Se le pide a la primera persona (transmisor) que describa la imagen a otra persona (receptor), que no puede verla. El transmisor transmite los diversos detalles como lo considere conveniente. El transmisor sale de la habitación y entra una nueva persona. Esa nueva persona se convierte en el receptor, y el receptor original se convierte en el transmisor, compartiendo lo que sucedió en la imagen con el nuevo receptor,

quien tampoco ha visto la imagen. Luego, el receptor original abandona la sala, entra una nueva persona y el juego se repite a una cuarta, quinta y, finalmente, sexta persona. Allport y Postman observaron qué detalles de la historia persistieron a lo largo de la cadena de transmisión.

Descubrieron que la cantidad de información compartida se redujo drásticamente cada vez que se compartió el rumor. Alrededor del 70 por ciento de los detalles de la historia se perdieron en las primeras cinco a seis transmisiones.

Pero las historias no solo se hicieron más cortas: también se agudizaron en torno al punto principal o los detalles clave. A través de docenas de cadenas de transmisión había patrones comunes. Ciertos detalles fueron constantemente omitidos y ciertos detalles fueron retenidos consistentemente. En la historia sobre el vagón del metro, la primera persona que contó la historia mencionó todos los detalles. Hablaron sobre cómo el vagón del metro parecía ser un Eighth Avenue Express, cómo iba pasando Dyckman Street y cómo había varias personas en él, dos de ellos discutiendo.

Pero a medida que la historia se transmitía por la línea telefónica, muchos de los detalles sin importancia se despojaron. La gente dejó de hablar sobre qué tipo de metro era o hacia dónde viajaba y, en cambio, se centró en la discusión. El hecho de que una persona señalaba a la otra y blandía un cuchillo. Al igual que en la historia de detectives, la gente mencionó los detalles críticos y omitió los extraños.

- - - - -

Si desea crear contenido contagioso, intente construir su propio caballo de Troya. Pero asegúrese de pensar en una viralidad valiosa. Asegúrese de que la información que desea que la gente recuerde y transmita es crítica para la narrativa. Claro, puedes hacer que tu narración sea divertida, sorprendente o entretenida. Pero si la gente no te conecta el contenido, no te ayudará mucho. Incluso si se vuelve viral.

Por lo tanto, construya un Caballo de Troya cargado de Moneda Social, Activado, Emocional, Público, Prácticamente Valioso, pero no olvide ocultar su mensaje dentro. Asegúrese de que su información deseada

está tan incrustado en la trama que la gente no puede contar la historia sin ella.

Epílogo

Pregúnteles a tres personas dónde obtuvieron su última manicura, y es muy probable que al menos uno de ellos tuviera un técnico de uñas vietnamita. Pero la historia de cómo llegó así podría sorprenderte. Comenzó con veinte mujeres y un conjunto de largas uñas de coral.

Había sido maestra de secundaria en su país de origen, pero cuando Thuan Le llegó a Hope Village en 1975, no tenía nada más que la ropa que llevaba puesta. La ciudad de las tiendas en las afueras de Sacramento era un campo de espera para los refugiados vietnamitas que escaparon a América después de la caída de Saigón. Lleno de nuevos inmigrantes, el campamento estaba lleno de esperanza y desesperación. La gente había venido a Estados Unidos con sueños de una vida mejor para ellos y sus familias, pero con poco conocimiento de inglés, por lo que las posibilidades eran limitadas.

La actriz Tippi Hedren, que había protagonizado Alfred Hitchcock *Las aves,* se sintió atraído por la difícil situación de los refugiados y visitaría Hope Village cada pocos días. Hedren quería ayudar, por lo que se convirtió en mentora de algunas de las mujeres. Ex dueños de negocios, maestros y funcionarios del gobierno en Vietnam, estas mujeres laboriosas estaban ansiosas por ponerse a trabajar. Hedren estaba encantado con sus historias de Vietnam. Ellos, a su vez, notaron algo en ella: sus hermosas uñas.

Las mujeres admiraban las uñas de color rosa claro brillante de Hedren, por lo que traía a su manicurista una vez por semana para darles lecciones. Cómo recortar cutículas, envolver uñas y eliminar callosidades. Las mujeres estudiaban rápidamente y practicaban con Hedren, ellas mismas y cualquier persona que pudieran tener en sus manos.

Pronto se tramó un plan. Hedren recibió clases gratuitas para mujeres en una escuela de belleza cercana. Aprendieron a archivar, pintar y recortar. Luego, Hedren preguntó y ayudó a Le y a las otras mujeres a encontrar trabajo en Santa Mónica y las ciudades circundantes.

Fue duro al principio. Las manicuras aún no estaban de moda y había mucha competencia. Pero Le y las otras mujeres aprobaron sus exámenes de licencia y comenzaron a hacer negocios. Ellos

Trabajó duro, trabajó largas horas y tomó los trabajos que nadie más quería. Las mujeres fueron diligentes y se mantuvieron en ello. Hicieron dinero y subieron.

Al ver el éxito de Le, algunos de sus amigos decidieron meterse en el negocio. Abrieron uno de los primeros salones de belleza propiedad de vietnamitas estadounidenses y alentaron a otros a hacer lo mismo.

Las historias de éxito pronto se extendieron. Los miles de vietnamitas que vinieron a los Estados Unidos en busca de nuevas posibilidades escucharon lo que otros estaban haciendo y escucharon. Salones de uñas vietnamitas comenzaron a abrirse en todo Sacramento. Luego a través del resto de California. Luego todo el país. Estas veinte mujeres comenzaron la tendencia, pero pronto tuvo vida propia.

Hoy, el 80 por ciento de los manicuristas en California son estadounidenses vietnamitas. A nivel nacional, el número es superior al 40 por ciento.

Los salones de uñas vietnamitas se volvieron contagiosos.

- - - - -

La historia de Thuan, Tippi y la difusión de los salones de uñas vietnamitas es bastante sorprendente. Pero aún más sorprendente es el hecho de que no es único.

Otros grupos de inmigrantes han arrinconado nichos similares. Estimados sugerir que los estadounidenses camboyanos poseen aproximadamente el 80 por ciento de las tiendas de donas en Los Ángeles, y que los coreanos poseen el 65 por ciento de las tintorerías en la ciudad de Nueva York. En la década de 1850, el 60 por ciento de las licorerías en Boston eran administradas por irlandeses. A principios de 1900, los judíos producían el 85 por ciento de la ropa de hombre. La lista continua.

Cuando lo piensas, estas historias tienen mucho sentido. La gente se muda a un nuevo país y comienza a buscar trabajo. Pero aunque los inmigrantes pueden haber tenido varios trabajos calificados anteriormente, sus opciones en el nuevo país a menudo son limitadas. Existe una barrera del idioma, es difícil transferir certificaciones o calificaciones anteriores, y no tienen tantas

contactos como tenían en casa. Entonces los inmigrantes buscan ayuda de sus amigos y conocidos.

Y al igual que con el resto de los productos e ideas de los que hemos hablado a lo largo del libro, la influencia social y el boca a boca entran en acción. El tema del empleo es frecuente entre los nuevos inmigrantes que buscan trabajo (disparadores). Así que buscan ver qué trabajos han tomado otros inmigrantes recientes (Público) y les hablan sobre las mejores oportunidades. Estos inmigrantes más establecidos quieren verse bien (Moneda social) y ayudar a otros (Valor práctico) para que cuenten narraciones (Historias) emocionantes (Historias) sobre otros que conocen que han tenido éxito.

Pronto estos nuevos inmigrantes siguen a sus compañeros y siguen la misma línea de trabajo.

- - - - -

La historia de los manicuristas vietnamitas, y la elección de las ocupaciones de los inmigrantes en general, destaca una serie de puntos que hemos discutido a lo largo del libro.

Primero, cualquier producto, idea o comportamiento puede ser contagioso. Hemos hablado de licuadoras (*¿Va a mezclar?),* bares (Por favor, no se lo digas) y cereales para el desayuno (Cheerios). Productos “naturalmente” interesantes, como compras con descuento (Rue La La) y restaurantes de alta gama. (Cien dólares de Barclay Prime cheesesteak) y productos menos tradicionales como el maíz ("Clean Ears Everytime" de Ken Craig) y la búsqueda en línea ("Parisian Love" de Google). Productos (iPod's blanco auriculares) y servicios (Hotmail), pero también organizaciones sin fines de lucro (bandas Movember y Livestrong), comportamientos de salud ("El hombre bebe grasa") e industrias enteras (salones de uñas vietnamitas). Incluso jabón (Dove's "Evolution"). La influencia social ayuda a todo tipo de productos e ideas a ponerse al día.

En segundo lugar, vimos que, en lugar de ser causados por un puñado de personas especiales "influyentes", las epidemias sociales son impulsadas por los productos y las ideas mismas.

Claro, cada gran historia tiene un héroe. Tippi Hedren ayudó a las mujeres vietnamitas a aprender sobre manicuras, y George Wright tuvo la idea creativa que comenzó *¿Va a mezclar?* Pero mientras estos

los individuos proporcionaron la chispa inicial, son solo una pequeña parte de la historia. Al describir por qué un pequeño puñado de personas geniales o conectadas (llamadas influyentes) no son tan importantes para las epidemias sociales como podríamos pensar, el sociólogo Duncan Watts hace una buena comparación con los incendios forestales. Algunos incendios forestales son más grandes que otros, pero nadie afirmaría que el tamaño del incendio depende de la naturaleza excepcional de la chispa inicial. Los grandes incendios forestales no son causados por grandes chispas. Muchos árboles individuales tienen que incendiarse y transportar las llamas.

Los productos e ideas contagiosas son como los incendios forestales. No pueden suceder sin cientos, si no miles, de Joes y Janes regulares que transmiten el producto o el mensaje.

Entonces por qué *hizo* miles de personas transmiten estos productos e ideas?

Y ahí es donde llegamos al tercer punto: ciertas características hacen que los productos e ideas sean más propensos a ser comentados y compartidos. Es posible que haya pensado que era aleatorio por qué algunas cosas se dan cuenta, que ciertos productos e ideas simplemente tuvieron suerte. Pero no es solo suerte. Y no es un misterio. Los mismos principios clave impulsan todo tipo de epidemias sociales. Ya sea para que la gente ahorre papel, vea un documental, pruebe un servicio o vote por un candidato, existe una receta para el éxito. Los mismos seis principios, o STEPPS, impulsan las cosas para ponerse al día.

Moneda social Compartimos cosas que nos hacen ver bien

Disparadores	Top of mind, punta de la lengua
Emoción	Cuando nos importa, compartimos
Público	Construido para mostrar, construido para crecer

Cuentos La información viaja bajo la apariencia de charla ociosa

Entonces, si estamos tratando de hacer contagioso un producto o una idea, piense en cómo incorporar estos PASOS clave.

Algo de esto puede suceder en el diseño del producto o idea en sí. El cheesesteak de cien dólares fue diseñado para tener Moneda Social. La canción de Rebecca Black se activó con frecuencia debido a su título. La actuación de Susan Boyle evocó mucha emoción. Movember recaudó millones para el cáncer de los hombres al adoptar un comportamiento privado y usar bigotes para hacerlo público. El video "Clean Ears Everytime" de Ken Craig es dos minutos de puro valor práctico.

Pero estos STEPPS también pueden integrarse en la mensajería en torno a un producto o idea. Los mezcladores de Blendtec siempre habían sido poderosos, pero al mostrar ese poder de una manera notable, el

¿Va a mezclar? los videos generaron Moneda social y la gente zumbó. Kit Kat no cambió su producto, pero al vincularlo a una bebida popular (café), la compañía aumentó el número de disparadores para que la gente piense (y hable) sobre

La barra de caramelo. La gente comparte Vanguard's

MoneyWhys porque proporcionan un valor práctico, pero transmitirlos aumenta el boca a boca para la propia empresa. La gente compartió el video de "Evolución" de Dove porque evoca mucha emoción, pero al integrarse en la narrativa, Dove también se beneficia de la charla.

Si desea aplicar este marco, aquí hay una lista de verificación que puede usar para ver qué tan bien está funcionando su producto o idea en los seis PASOS diferentes.

Siga estos seis PASOS clave, o incluso solo algunos de ellos, y puede aprovechar la influencia social y el boca a boca para obtener cualquier producto o idea para captar.

Una última nota. La mejor parte del marco STEPPS es que cualquiera puede usarlo. No requiere un gran presupuesto publicitario, genio de marketing o algún tipo de gen de creatividad. Sí, los videos virales y el contenido contagioso del que hemos hablado

fueron creados por individuos particulares, pero no todos eran famosos o podían presumir de diez mil seguidores en Twitter. Confiaron en uno o más de los seis PASOS clave y esto hizo que sus productos e ideas fueran más contagiosos.

Moneda social ¿Hablar de tu producto o idea hace que la gente se vea bien? lata
¿Encuentras el notable interior? ¿Aprovechar la mecánica del juego? ¿Hacer que la gente se sienta como personas de adentro?

Disparadores Considera el contexto. ¿Qué señales hacen que la gente piense en tu producto?
o idea? ¿Cómo puedes hacer crecer el hábitat y hacer que te venga a la mente con más frecuencia?

Emoción Concéntrate en los sentimientos. ¿Hablar de tu producto o idea genera
¿emoción? ¿Cómo puedes encender el fuego?

Público ¿Se anuncia su producto o idea? ¿Puede la gente ver cuando otros
lo están usando? Si no, ¿cómo puedes hacer público lo privado? ¿Se puede crear un residuo de comportamiento que se quede incluso después de que la gente lo use?

Valor práctico ¿Hablar sobre su producto o idea ayuda a las personas a ayudar a otros? Cómo
¿Puede resaltar un valor increíble, combinando su conocimiento y experiencia en información útil que otros querrán difundir?

Cuentos ¿Cuál es tu caballo de Troya? ¿Su producto o idea está incrustado en un
narrativa más amplia que la gente quiere compartir? ¿Es la historia no solo viral, sino también valiosa?

Howard Wein necesitaba una forma de ayudar a un nuevo restaurante a superar el desorden, una forma de crear conciencia mientras se mantenía fiel a la marca Barclay Prime. El cheesesteak de cien dólares hizo exactamente eso. No solo proporcionó una narrativa sorprendente (Moneda social), sorprendente (Emoción) (Historia), sino que también ilustró el tipo de producto de calidad que ofrecía el asador (Valor práctico). Y la prevalencia de cheesesteaks en Filadelfia ofreció recordatorios listos para que la gente lo pasara

en (disparadores). El cheesesteak de cien dólares hizo que la gente hablara y ayudó a que Barclay Prime fuera un éxito rotundo.

George Wright casi no tenía presupuesto de marketing. Necesitaba una forma de generar entusiasmo sobre un producto del que la mayoría de la gente normalmente no hablaría: una licuadora. Al pensar en lo que hizo que su producto fuera convincente y envolver esa idea en una narrativa más amplia, pudo generar cientos de millones de visitas y aumentar las ventas. los *¿Va a mezclar?* Los clips son increíbles (Emoción) y notables (Moneda social). Pero al hacer que los beneficios del producto (Valor práctico) sean integrales a una narrativa más amplia (Historias), los videos proporcionaron un caballo de Troya perfecto para que la gente hable sobre un electrodoméstico cotidiano y haga que Blendtec se dé cuenta.

Gente normal con productos e ideas regulares. Pero al aprovechar la psicología del boca a boca, pudieron hacer que sus productos e ideas tuvieran éxito.

A lo largo del libro hemos discutido ciencia de vanguardia sobre cómo funcionan el boca a boca y la influencia social. Si sigue estos seis PASOS clave, puede hacer que cualquier producto o idea sea contagiosa.

Expresiones de gratitud

Cada vez que decía que estaba escribiendo un libro, la gente a menudo preguntaba si alguien me estaba ayudando. Si bien no tenía un coautor, esa pregunta fue difícil de responder porque este libro nunca habría llegado a buen término sin la ayuda de innumerables personas.

Primero, quiero agradecer a mis diversos colaboradores a lo largo de los años. Gente como Ezgi Akpinar, Eric Bradlow, Dave Balter y el equipo de BzzAgent, Gráinne Fitzsimons, Raghu Iyengar, Ed Keller y la gente de Keller Fay Group, Blake McShane, Katy Milkman, Eric Schwartz y Morgan Ward, sin los cuales los papeles I discutido en el libro no hubiera sido posible. Estudiantes brillantes como Rebecca Greenblatt, Diana Jiang, Lauren McDevitt, Geneva Long, Keri Taub y Jennifer Wu ayudaron a apoyar estos proyectos. Malcolm Gladwell escribió el increíble libro que me envió por este camino. Anna Mastri me empujó a ser una mejor escritora, y los libros de Seth Godin, Stanley Lieberson, Everett Rogers, Emanuel Rosen, Thomas Schelling y Jonathan Weiner me inspiraron a seguir esta línea de investigación. Una deuda de gratitud también se extiende a personas como Glenn Moglen, quien me presentó a la investigación académica; Emily Pronin, quien me presentó a la psicología social; Noah Mark, quien me presentó a la sociología; y Lee Ross e Itamar Simonson, quienes dijeron que siempre buscaban grandes ideas. Gracias también a todos mis colegas de Wharton y Stanford y a todos los maestros y el personal de Montgomery Blair High School y Takoma Park Middle School que me enseñaron, y a miles de otros niños afortunados, sobre las maravillas de las matemáticas y las ciencias.

En segundo lugar, quiero agradecer a las personas que hicieron posible el libro. Dan Ariely, Dan Gilbert y Sarah Lehrer me ayudaron a entender lo que realmente significaba escribir un libro. Alice LaPlante agudizó la escritura. Jim Levine y todos sus colegas de la Agencia Literaria Levine Greenberg fueron luces guía durante todo el proceso. Jonathan Karp, Bob Bender, Tracey Guest, Richard Rhorer, Michael Accordino y el resto del equipo de Simon & Schuster ayudaron a convertir estas ideas en realidad.

libro. Anthony Cafaro, Colleen Chorak, Ken Craig, Ben Fischman, Denise Grady, Koreen Johannessen, Scott MacEachern, Jim Meehan, Tim Piper, Ken Segall, Brian Shebairo, Howard Wein y George Wright se tomaron el tiempo para compartir sus historias conmigo. Varios estudiantes ejecutivos de Wharton EMBA fueron lo suficientemente amables como para proporcionar comentarios sobre el borrador. El equipo de fútbol de UPenn a la hora del almuerzo proporcionó un merecido descanso de la escritura. María Ana trajo un ojo de águila a la revisión. Mi hermano, Fred, Danny y toda la familia Bruno no solo dieron su opinión sobre los borradores, sino que también me recordaron por qué estaba haciendo todo esto en primer lugar.

Algunas personas más merecen una nota especial. Primero, a Chip, que no solo ha sido asesor, mentor y amigo, sino que me ha enseñado la mayor parte de lo que sé sobre escritura e investigación: no puedo agradecerle lo suficiente. En segundo lugar, a Jordan por seguir el proceso conmigo y ser un editor reflexivo y un campeón incansable, dependiendo de lo que se necesitara. Tercero, a mis padres, Diane Arkin y Jeffrey Berger, no solo por leer y apoyar este proyecto, sino también por sentar las bases para que todo sea posible. Y finalmente, a mi abuela. Por comenzar este viaje y apoyarme en el camino.

Contagioso: por qué las cosas se dan cuenta por

Jonah Berger

Simon & Schuster Readers Group Guide

¿Qué hace que los productos e ideas se pongan de moda y se vuelvan populares? ¿Por qué algunas historias se comparten más que otras? ¿Por qué algunos rumores son infecciosos? ¿Qué hace que las cosas "se vuelvan virales"? En *Contagioso,* Jonah Berger comparte la ciencia secreta detrás de la transmisión social. Por qué hablamos y compartimos algunas cosas en lugar de otras. Por qué pasamos las cosas. Lleno de historias atractivas e investigación exhaustiva *Contagioso* es una herramienta esencial para cualquiera que quiera difundir su producto o idea.

PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN

1) Considere y analice el correo electrónico más reciente que recibió. Podría haber sido un artículo de noticias, video o historia. ¿A qué aspectos del marco STEPPS se adhirió? Haga el mismo análisis para el último video viral que vio, el restaurante caliente que probó, la película exitosa que vio, etc. ¿Qué conceptos se aplican en el marco?

2) Qué ejemplos mencionó Berger (por ejemplo, Blendtec, Dove's *Evolución,* auriculares blancos para iPhone) ¿conocías antes del libro? Traza cómo te llegaron estas piedras de toque culturales.

3) Discuta y analice algo que hace usando la lente de la mecánica del juego. ¿Qué hace que ese juego, club, sitio web, comunidad o actividad sea tan atractivo? Considere cada uno de los PASOS. ¿Qué te mantiene enganchado? Además, ¿por qué valoramos tanto los logros? ¿Dónde está un área en la que has notado que estás motivado?

4) ¿Pueden las cosas mundanas (como una licuadora) realmente difundirse a través de la conciencia pública tan rápido como las cosas notables? ¿El sensacionalismo o la novedad (notable inherente) tienen una ventaja, incluso cuando se consideran los PASOS?

5) ¿Cuál es un ejemplo en el que te has dado cuenta de que estás motivado por la escasez? Nuevos dispositivos de alta tecnología (nuevos

teléfonos, gadgets, etc.) son con frecuencia escasos cuando se lanzan. ¿La posesión de estos productos tiene moneda social? ¿Su liberación frecuente (una verdadera inundación del mercado) los hace menos escasos?

6) ¿Te atreverías con las líneas telefónicas para ingresar? ¿Qué pasa con su aislamiento te atrae? ¿Hay también algo que te desanime a la lucha por un asiento?

7) Compare una instancia de *en marcha* y *inmediato* boca a boca. ¿Es uno más poderoso que el otro?

8) Sin pensar demasiado, ¿qué es lo más importante para ti actualmente? ¿Puedes identificar los desencadenantes de tu propia vida que te recuerdan? Por ejemplo, cada vez que veo o escucho _____ pienso en _____.

9) Al igual que Mars Bar y Rebecca Black's Friday, discuta productos o campañas que tengan desencadenantes "naturales". ¿Tener un "hábitat" preexistente aumenta la probabilidad de compartir? ¿De compra?

10) Discutir *gran excitación* versus *baja excitación* emociones Qué ¿Hay algunos ejemplos de cada uno que haya notado en sus propias vidas? ¿Es extraño que la "satisfacción" (que tantas personas luchan en la vida diaria) provoque poca excitación? ¿Alguna vez has compartido algo triste?

11) La privacidad es una preocupación primordial en la era digital actual basada en la información. ¿Cómo encaja esto con la idea de hacer público lo privado? (Considere Movember, Hotmail y la generación de Facebook). ¿Cuándo queremos que nuestras elecciones y opiniones sean públicas versus privadas? ¿Dónde se dibujan las líneas entre la información abierta y cerrada?

12) Ver Tim Piper / Dove's *Evolución* vídeo. Discute la idea de caballos de Troya y cómo la emoción se codifica en la narrativa de las ideas.

13) ¿Qué aspecto de STEPPS crees que es más afectivo? Compare los diversos ejemplos de Berger de Moneda social, desencadenantes, emociones, público, valor práctico e historias. ¿Es una de estas características más importante para compartir el manejo? ¿Existe una combinación específica que haga que una cosa sea más atractiva que otra?

AMPLÍE SU CLUB DE LIBROS

1. Realice un experimento y controle la sección "más enviada por correo electrónico" NYTimes.com durante una semana. ¿Comienzas a notar patrones en lo que se comparte? Considere las emociones de excitación, el valor práctico y el tema de los artículos.

2. Mantenga un diario de transmisión y observe las formas en que los productos, ideas, campañas y compañías usan los principios del intercambio de comportamiento humano para hacer que sus productos se "peguen" y "se difundan". ¿Cuánto de tu vida está sujeto a los PASOS básicos?

3. Cree su propio video viral con los PASOS en mente. ¿Cuáles son los desafíos de hacer algo que aborde todos estos factores de intercambio? Rastree el éxito de su video y cómo reaccionan las personas. ¿Has descifrado el código del contenido viral?

UNA CONVERSACIÓN CON JONAH BERGER

1. El estudio neurológico de Harvard que reveló que compartir es gratificante de la misma manera que la comida y otras recompensas de alto placer fue increíblemente interesante. Teniendo esto en cuenta, ¿cómo explica lo que se conoce como la generación "yo" de Twitter y Facebook, en la que las personas comparten los aspectos más minuciosos de sus vidas cotidianas. Son *todos* generaciones centradas en "yo"? ¿Hay algo diferente en la modernidad? Las personas siempre han pensado y se han preocupado por sí mismas, pero las redes sociales lo hacen más fácil de ver porque crea un registro escrito de nuestras acciones. Lo que dijimos, lo que compartimos y lo que "nos gusta". Pero la investigación sugiere que estos métodos de comunicación también pueden contribuir a hacernos centrados en "mí". La comunicación mediada por computadora, y hablar con grupos grandes (en lugar de uno solo), puede centrarnos más en nosotros mismos y menos en los deseos y necesidades de los demás.

2. ¿Qué es lo más reciente que compartiste? ¿Y qué fue compartido más recientemente con usted? Guau. Buena pregunta.

 Una cosa que compartí recientemente fue un *New York Times* artículo que tiene una cita relacionada con un proyecto de investigación en el que estamos trabajando. Una cosa que acabo de recibir fue un

recomendación de restaurante para un buen pollo frito asiático. Había hablado de algo relacionado en un *Tiempos financieros* artículo sobre extensiones de marca, y alguien que leyó el artículo me envió una nota para demostrar que estaba equivocado.

3. ¿Crees que has descifrado el código de publicidad eficiente de productos? ¿Alguna vez lo intentarías? ¿Podemos hacer que los anuncios sean más efectivos y virales? Si. ¿Hemos "descifrado el código"? Siempre hay más para aprender. Definitivamente me gusta intentarlo. A menudo ayudo a las empresas a usar el marco STEPPS para mejorar sus productos e ideas y siempre es muy divertido.

4. En la misma línea, haga que alguno de sus alumnos haya tenido éxito anunciantes / video viral creadores / difusores de ideas?

Seguro. Enseño un ejercicio en mi clase donde los estudiantes usan el marco STEPPS para intentar crear un video viral. ¡Es difícil, pero a algunas personas les va increíblemente bien!

5. Discuta cómo cree que compartir hoy se compara con compartir hace 30 años. ¿Qué pasa con nuestra cultura digital ha hecho las cosas diferentes? Tiene compartir *disminuido* ¿de cualquier manera?

Compartir hoy es ciertamente diferente en algunos aspectos. Hay menos interacción cara a cara con nuestros amigos y familiares, por lo que hablamos más por teléfono o por Internet. La investigación muestra que esto disminuye algunos de los beneficios de la interacción social. El contacto interpersonal cálido reduce el estrés, pero cosas como enviar mensajes de texto no tienen el mismo efecto. ¿Compartimos menos? Dudoso, pero compartimos de manera diferente.

6. La naturaleza de los comerciales actuales parece cada vez más "fuera de marca", ya que las empresas crean anuncios sin sentido y sin sentido para provocar una risa o capitalizar la "ironía". ¿Están fallando en seguir los PASOS? ¿Hay alguna diferencia en las tonterías sin relación con el producto? (A diferencia del Panda en la tienda de alimentos).

Los anuncios divertidos son geniales. Y como consumidor, me encanta verlos. Pero si el objetivo no es solo hacer reír a la gente, sino hacer que compren algo, entonces la viralidad valiosa se vuelve vital. La gente compartirá anuncios divertidos o irónicos, pero al final del día no ayuda a la compañía si el consumidor no tiene idea de para qué sirve el anuncio.

7. ¿Crees que la mayoría de los PASOS ocurren en el nivel inconsciente, o crees que las personas crean cosas con estos comportamientos humanos fundamentales en mente?

La gente conoce más los PASOS que otros. ¿Valor práctico? Eso lo vemos todos los días. Moneda social? Lo vemos en otros todo el tiempo (incluso si es difícil de ver en nosotros mismos). Pero somos menos conscientes de cómo Triggers o Public afecta nuestro comportamiento.

8. ¿Hay algo que decir sobre la saturación excesiva? ¿Puede un buen método de intercambio viral agotarse en nuestra cultura tan rápida?

Hay una diferencia clave entre la psicología y las tácticas de marketing. Podemos saturarnos demasiado con una táctica particular (por ejemplo, anuncios emergentes o un cierto estilo de anuncio), pero la psicología subyacente que nos llevó a gustar aún permanece. Si cada empresa hace que su producto sea "escaso", los consumidores comenzarán a ponerse al día, pero ¿eso significa que dejaremos de valorar la escasez por completo? Probablemente no.

9. ¿Es un elemento de STEPPS más vital que los otros?

Ninguno de los STEPPS es más importante, pero algunos son definitivamente más fáciles de aplicar en ciertas situaciones. Es más fácil aprovechar Public si tiene un producto físico. Es más fácil usar Emotion si vende algo relacionado con niños o animales. Pero la clave no es solo usar los PASOS fáciles. Intentar incorporar los más difíciles realmente aumentará su impacto.

10. ¿Alguna vez has comido el cheesesteak de $ 100 en Barclay's? Si. Lo recomiendo altamente.



© DEBORAH FEINGOLD

JONAH BERGER es profesor asistente de marketing de James G. Campbell en The Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Ha publicado docenas de artículos en revistas académicas de primer nivel, y han aparecido relatos populares de su trabajo en lugares como *The New York Times, The Wall Street Journal, The Washington Post, Science, Harvard Business Review, Wired, BusinessWeek,* y *Empresa rápida.* Su investigación también ha aparecido en *La revista New York Times* La edición anual de "Año en Ideas". Berger ha sido reconocido con premios tanto por becas como por enseñanza, incluido el hecho de haber sido nombrado "Iron Prof." de Wharton. Vive en Filadelfia, Pensilvania.

CONOCER A LOS AUTORES, VER VIDEOS Y MÁS EN

SimonandSchuster.com

CHAQUETA DISEÑO DE BEN WISEMAN CHAQUETA

FOTOGRAFÍA DE GETTY COPYRIGHT © 2013 SIMON

& SCHUSTER

Esperamos que hayas disfrutado leyendo este Simon &

Schuster eBook.

Únase a nuestra lista de correo y obtenga actualizaciones sobre nuevos lanzamientos, ofertas, contenido adicional
y otros grandes libros de Simon & Schuster.

HAGA CLIC AQUÍ PARA REGISTRARTE

o visítenos en línea para registrarse en
eBookNews.SimonandSchuster.com

Notas

Introducción: por qué las cosas se ponen de moda

Sesenta por ciento son ido: www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec1F07/restaurantsfail.p df .

"Fue como comer oro": Tomado de la página de Yelp de Barclay Prime, http://www.yelp.com/biz/barcla .

La mayoría de los restaurantes bombardean: Shane, Scott (2008), "Tasas de fracaso de inicio: los números REALES" *Tendencias de pequeñas empresas,* abril 28, http://smallbiztrends.com/2008/04/startup-failure- rates.html .

Las personas comparten más de 16,000 palabras: Ver Mehl, Matthais R., Simine Vazire, Nairan Ramirez-Esparza, Richard B. Slatcher y James W. Pennebaker (2007), "¿Son las mujeres realmente más habladoras que los hombres?" *Ciencias* 317, 82.

100 millones de conversaciones sobre marcas: ver Keller, Ed y Barak Libai (2009), "Un enfoque holístico para el Measurement of WOM ", presentación en la ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference, Estocolmo (4–6 de mayo).

Intentamos sitios web que nuestros vecinos recomiendan: ver Trusov, Michael, Randolph E. Bucklin y Koen Pauwels (2009), "Efectos del marketing boca a boca frente al marketing tradicional: hallazgos de un sitio de redes sociales en Internet" *Journal of Marketing* 73 (septiembre), 90-102.

El boca a boca es el factor principal: Bughin, Jacques, Jonathan Doogan y Ole Jørgen Vetvik (2010), "Una nueva forma de medir el marketing boca a boca" *McKinsey Quarterly (* papel blanco).

Goel, Watts y Goldstein 2012: "La estructura de las redes de difusión en línea" *Procedimientos de la 13a ACM Conferencia sobre comercio electrónico (* CE '12).

Aumento de $ 200 en ventas de restaurantes: ver Godes, David y Dina Mayzlin (2009) "Palabra de boca creada con firmeza

Comunicación: evidencia de un estudio de campo " *Ciencia de mercadeo* 28, no. 4, 721-39.

Veinte libros más vendidos: Chevalier, Judith y Dina Mayzlin (2006), "El efecto del boca a boca en las ventas: reseñas de libros en línea" *Revista de investigación de mercado* 43, no. 3, 345–54.

Los médicos tienen más probabilidades de: Iyengar, Raghuram, Christophe Van den Bulte y Thomas W. Valente (2011), "Liderazgo de opinión y contagio social en la difusión de nuevos productos" *Ciencia de mercadeo* 30, no. 2, 195–212.

Las personas son más propensas: Christakis, Nicholas A. y James Fowler (2009), *Conectado: El sorprendente poder de nuestras redes sociales y cómo dan forma a nuestras vidas (* Nueva York: Little, Brown and Company).

mientras que la publicidad tradicional sigue siendo útil: Stephen, Andrew y Jeff Galak (2012), "Los efectos de los medios tradicionales y sociales ganados en las ventas: un estudio de un mercado de microcréditos" *diario de Márketing Investigación* (próximo); Trusov, Bucklin y Pauwels, "Efectos del marketing boca a boca frente al marketing tradicional".

clientes referidos por sus amigos: Schmitt, Philipp, Bernd Skiera y Christophe Van den Bulte (2011), "Programas de referencia y valor para el cliente" *Journal of Marketing* 75 (enero), 46-59. Ver además http://techcrunch.com/2011/11/27/social-proof-why-people-like-to-follow-the-crowd .

Millones de personas usan estos sitios: Eridon, Corey (2011), "25 mil millones de piezas de contenido se comparten mensualmente en Facebook" *Hubspot Blog,* diciembre 2, http://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/29407/25-Billion-Pieces-of-Content-Get-Shared-on-Facebook-Monthly-INFOGRAPHIC.aspx .

El número real es el 7 por ciento: Este libro ofrece una perspectiva realmente agradable sobre la importancia del boca a boca: Keller, Ed y Brad Fay (2012), *El libro cara a cara: por qué las relaciones reales gobiernan en un mercado digital* Nueva York: Free Press).

Cerca de dos horas al día: Ver http://news.cnet.com/8301-1023_3-10421016-93.html .

el tweet promedio: Arthur, Charles (2009), "El usuario promedio de Twitter tiene 126 seguidores, y solo el 20% de los usuarios acceden al sitio web" *los Guardián,* marzo 29, http://www.guardian.co.uk/technology/blog/2009/jun/29/twitter-users-average-api-traffic .

Las discusiones fuera de línea son más frecuentes: Cuando piense si el boca a boca en línea o fuera de línea será más efectivo, piense también dónde se está llevando a cabo la acción deseada. Si está tratando de hacer que las personas visiten un sitio web, entonces el boca a boca en línea es excelente porque la acción deseada está a solo un clic de distancia. Lo mismo es cierto con los productos o comportamientos fuera de línea. El boca a boca en línea sobre la salsa para pasta es excelente, pero las personas deben recordar comprarlo cuando estén realmente en la tienda, por lo que el boca a boca sin conexión puede ser aún mejor. También piense si las personas investigan y dónde lo hacen antes de comprar. Si bien la mayoría de las personas compran un automóvil sin conexión, investigan mucho en línea y pueden tomar su decisión antes de ingresar al concesionario. En esos casos, el boca a boca en línea puede influir en su decisión.

Solamente un tercio de 1 por ciento: Ver http://articles.businessinsider.com/2009-05- 20 / tech / 30027787_1_tubemogul-videos-viral-hits .

"Por los esfuerzos": Gladwell, Malcolm (2000), *El punto de inflexión: cómo las pequeñas cosas pueden marcar una gran diferencia* Nueva York: Little, Brown).

"Uno de cada 10 estadounidenses": Keller, Ed y Jon Berry (2003), *Los influyentes: un estadounidense de cada diez le dice a los otros nueve cómo votar, dónde comer y qué comprar (* Nueva York: Free Press).

haciendo que las cosas se vuelvan virales: En este momento hay poca evidencia empírica buena de que las personas que tienen más lazos sociales o que sean más persuasivos tengan un mayor impacto en lo que se da cuenta. Ver Bakshy, Eytan, Jake Hofman, Winter A. Mason y Duncan J. Watts (2011), “Todos somos un

Influencer: cuantificando la influencia en Twitter " *Actas de la Cuarta Conferencia Internacional sobre Búsqueda Web y Minería de Datos,* Hong Kong; ver también Watts, Duncan J. y Peter S. Dodds (2007), "Redes, influencia y formación de opinión pública" *Revista de Investigación del Consumidor* 34, no. 4, 441–58. Piensa en la última historia que alguien te contó que transmitiste. ¿Lo compartiste porque la persona que te contó era muy popular? ¿O porque la historia en sí era tan divertida o sorprendente? Piense en el último artículo de noticias que alguien le envió y que le envió a otra persona. ¿Lo transmitiste porque la persona que lo envió fue particularmente persuasivo? ¿O porque sabía que alguien más estaría interesado en la información que contenía la historia? En estos y en la mayoría de los otros casos, la fuerza impulsora detrás del boca a boca es el mensaje, no el mensajero.

Tom Dickson estaba buscando un nuevo trabajo: Sauer, Patrick J. (2008), "Confesiones de una superestrella del video viral" *C ª.* revista, 19 de junio. Ir a http://jonahberger.com para ver a Tom mezclando un iPhone.

en 1999 Blendtec fue fundado: Ver http://donteattheshrimp.com/2007/07/03/will-it-blend-gets-blendtec-in-the-wsj / y http://magazine.byu.edu/?act = view & a = 2391 para algunas buenas discusiones de los primeros años en Blendtec.

1) Moneda social

Brian decidió: Entrevistas con Brian Shebairo el 16 de mayo, 2012, y Jim Meehan el 13 de mayo de 2012.

40 por ciento de lo que la gente habla: Dunbar, Robert IM, Anna Marriott y NDC Duncan (1997), "Comportamiento humano conversacional" *La naturaleza humana* 8, no. 3, 231–44.

La mitad de los tweets se centran en "mí": Naamán, Mor, Jeffrey Boase y Chih-Hui Lai (2010), "¿Es realmente acerca de mí? Contenido del mensaje en flujos de conciencia social " *Actas de la Conferencia ACM,* 189-1992.

Jason Mitchell y Diana Tamir: Tamir, Diana I. y Jason P. Mitchell (2012), "Revelar información sobre el yo es

Intrínsecamente gratificante " *procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias* 109, no. 21, 8038-43.

Hacemos conjeturas educadas: Ver Berger, Jonah y Chip Heath (2008), “Who Drives Divergence? Señalización de identidad, disimilitud de grupos externos y abandono de gustos culturales ". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 95, no. 3, 593–605. Ver también Berger, Jonah y Chip Heath (2007), "Donde los consumidores divergen de los demás: señalización de identidad y dominios de productos". *Revista de Investigación del Consumidor* 34, no. 2, 121–34, para discusiones de investigación en esta área.

Bolso de mano Prada: Wojnicki, Andrea C. y Dave Godes (2010), "Word-of-Mouth as Self-Enhancement", documento de trabajo de la Universidad de Toronto. Véanse también De Angelis, Matteo, Andrea Bonezzi, Alessandro Peluso, Derek Rucker y Michele Costabile (2012), "On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission". *Revista de Investigación de Mercados,*

próximo.

Algo "fuera de lo común": Para una discusión de la historia detrás Snapple hechos, ver http://mittelmitte.blogspot.com/2006/09/snapple-real-facts-are-100-true.html y http://mysnapplerealfacts.blogspot.com/ .

El profesor de Wharton Raghu Iyengar: Berger, Jonah y Raghuram Iyengar (2013), "Cómo el interés da forma al boca a boca sobre diferentes canales", documento de trabajo de Wharton.

Más tweets interesantes: Bakshy, Eytan, Jake M. Hofman, Winter A. Mason y Duncan J. Watts (2011), "Todos somos un influyente: cuantificando la influencia en Twitter" *WSDM*
65-74. Ver también Berger, Jonah y Katherine Milkman (2012), "What Makes Online Content Viral" *Revista de investigación de mercado* 49, no. 2, 192-205.

psicólogos de la Universidad de Illinois: Burrus, Jeremy, Justin Kruger y Amber Jurgens (2006), "La verdad nunca se interpone en el camino de una buena historia: la distorsión de

Historias al servicio del entretenimiento ", documento de trabajo de la Universidad de Illinois.

Una forma de generar sorpresa: Heath, Chip y Dan Heath (2011), *Hecho para pegarse: por qué algunas ideas sobreviven y otras mueren* Nueva York: Random House).

Misterios y controversia: Ibídem. Véanse también Chen, Zoey y Jonah Berger (2012), "Cuándo, por qué y cómo la controversia provoca la conversación", documento de trabajo de Wharton.

Disparo en una cámara de mano: Detalles sobre *El proyecto de la bruja de Blair* puede ser encontró a http://en.wikipedia.org/wiki/The_Blair_Witch_Project .

papel higiénico negro: Puede encontrar información sobre Renova, la empresa portuguesa que fabrica papel higiénico de color, en http://www.renovaonline.net/_global/ .

180 millones de personas: Los hechos sobre los programas de viajero frecuente llegaron de http://www.frequentflyerservices.com/press_room/facts_and _stats / frequency_flyer_facts.php y http://www.prweb.com/releases/2011/11/prweb8925371.htm .

marcadores discretos nos motivan: Puede encontrar información sobre cómo los objetivos pueden actuar como puntos de referencia y cómo los marcadores de progreso discretos pueden afectar la motivación en: Heath, Chip, Richard P. Larrick y George Wu (1999), "Objetivos como puntos de referencia" *Psicología cognitiva* 38, 79-109; Amir, On y Dan Ariely (2008), "Descansando en los laureles: los efectos de los marcadores de progreso discretos como objetivos secundarios en el desempeño y las preferencias de la tarea" *Revista de psicología experimental: aprendizaje, memoria y cognición* 34, no. 5, 1158-1171; y Kivetz, Ran, Oleg Urminsky y Yuhuang Zheng (2006), "La hipótesis del gradiente de objetivo resucitado: aceleración de la compra, progreso del objetivo ilusorio y retención del cliente". *Revista de investigación de mercado* 43, no. 1, 39-56.

Al aumentar la motivación, las tarjetas: Kivetz, Ran, Oleg Urminsky y Yuhuang Zheng (2006), “La hipótesis del gradiente de objetivo resucitado: aceleración de compra, ilusorio

Progreso de objetivos y retención de clientes " *Revista de Investigación de Mercados,* 43 (febrero), 39–58.

Prefirieron hacerlo mejor: Solnick, SJ y D. Hemenway (1998), "¿Más siempre es mejor? Una encuesta sobre preocupaciones posicionales ". *diario de Comportamiento económico y Organización* 37, 373–83.

El concurso ayudó a impulsar las ventas: Información sobre el "Arte de Burberry" la campaña "Trinchera" se puede encontrar en http://blogs.wsj.com/source/2010/01/19/burberry%E2%80%99s-trench-website-too-good-to-be-true / y http://www.1to1media.com/weblog/2010/01/internet_marketing_from_the_tr.html .

"Es como el conserje": Entrevista con Ben Fischman el 12 de junio de 2012. Gracias a Dave Balter por presentarme esta gran historia.

Si algo es difícil de obtener: Para una discusión sobre cómo el esfuerzo influye en las inferencias de valor, ver Aronson, Elliot (1997), "The Theory of Cognitive Dissonance: The Evolution and Vicissitudes of an Idea", en *El mensaje de la psicología social: Perspectivas sobre la mente en la sociedad,* ed. Craig McGarty y S. Alexander Haslam (Malden, Mass .: Blackwell Publishing), 20–35; y Aronson, Elliot y Judson Mills (1959), "El efecto de la gravedad de la iniciación en el gusto por un grupo". *Revista de psicología anormal y social* 66, no. 6, 584–88. Ver también Sela, Aner y Jonah Berger (2011), "Decisión Quicksand: cómo las elecciones triviales nos absorben" *Revista de Investigación del Consumidor,* 39)

La gente evalúa los libros de cocina: Hay una serie de documentos valiosos sobre cómo la escasez afecta el valor. Ver Verhallen, Theo (1982), "Escasez y comportamiento de elección del consumidor". *Revista de psicología económica* 2, 299–322; Worchel, S., J. Lee y A. Adewole (1975), "Efectos de la oferta y la demanda en las calificaciones del valor del objeto" *Revista de Personalidad y Psicología Social* 32, 906–14; Fromkin, HL, JC Olson, RL Dipboye y D. Barnaby (1971), "Un análisis de la teoría de los productos básicos de las preferencias del consumidor por productos escasos"

Actas 79ª Convención anual de la Asociación Americana de Psicología, 1971, págs. 653–54.

McNuggets de Pollo: Gracias a Dave Balter por contarme sobre el localizador McRib. Para detalles de fondo sobre la historia, ver http://www.maxim.com/funny/the-cult-of-the- mcrib-0 y http://en.wikipedia.org/w .

tan pronto como le pagues a la gente: Para una investigación temprana (y extremadamente inteligente) sobre la motivación intrínseca y extrínseca, ver Lepper, Mark R., David Greene y Richard E. Nisbett (1973), "Socavando el interés intrínseco de los niños con recompensa extrínseca: una prueba de la hipótesis de la" sobrejustificación " " *Revista de Psicología Social y de la Personalidad* 28, no. 1, 129–37. Para un tratamiento más reciente, ver Heyman, James y Dan Ariely (2004), "Esfuerzo de pago: un cuento de dos mercados". *ciencia psicológica* 15, no. 11, 787-93.

2) Disparadores

"Nadie habla de empresas aburridas": Sernovitz, Andy (2006), *Marketing boca a boca: cómo las empresas inteligentes hacen que la gente hable* Chicago: Kaplan Publishing).

La gente habla de Cheerios: El hallazgo de que Honey Nut Cheerios tiene más boca a boca que Walt Disney World proviene del análisis de BzzAgent que discutimos en este capítulo: Berger, Jonah y Eric Schwartz (2011), "¿Qué impulsa el boca a boca inmediato y continuo?" *Revista de marketing,* Octubre, 869-80. El hallazgo también proviene de datos de Twitter sobre la frecuencia con la que se discuten estas dos marcas.

dieciséis episodios de boca en boca: Carl, Walter (2006), “¿De qué se trata todo este alboroto? La comunicación cotidiana y la base relacional de las prácticas de marketing boca a boca y buzz " *Comunicación de gestión trimestral* 19, 601–34.

Los consumidores estadounidenses mencionan marcas específicas: Keller, Ed y Barak Libai (2009), “Un enfoque holístico para el Measurement of WOM ”, presentación en la ESOMAR Worldwide Media Measurement Conference, Estocolmo (4–6 de mayo).

Dave le dio a mi colega Eric Schwartz: Esto incluía información sobre el producto en cada campaña y el

Número de informes Bzz que cada BzzAgent envió. Estábamos especialmente interesados en el hecho de que podíamos analizar el zumbido generado por cada producto por agente. Después de todo, ciertas personas pueden compartir más boca a boca que otras: Chatty Cathys habla más que Quietins silenciosos. Pero al observar cuánto hablaron los agentes individuales en diferentes campañas, pudimos identificar patrones. Podríamos ver si un agente habló más sobre una marca de café que sobre un nuevo tipo de cámara digital. Y podríamos comenzar a entender por qué ciertos productos tienen más boca a boca que otros. No solo si las personas hablaron sobre ciertas categorías de productos (como alimentos) más que otras (como películas), sino lo que realmente impulsa la discusión en primer lugar

- La psicología de la conversación.

algunos pensamientos son más importantes: La accesibilidad es un gran tema en psicología; para algunas investigaciones clásicas sobre el tema, ver Higgins, E. Tory y G. King (1981), "Accesibilidad de las construcciones sociales: consecuencias del procesamiento de la información de la variabilidad individual y contextual", en *Personalidad, cognición e interacción social,* ed. N. Cantor y JF Kihlstrom (Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum), 60–81; y Wyer, Robert S. y TK Srull (1981), "Accesibilidad de la categoría: algunas cuestiones teóricas y empíricas relativas al procesamiento de la información del estímulo social", en *Cognición social: el simposio de Ontario,* vol. 1, ed. MI.

T. Higgins, CP Herman y MP Zanna (Hillsdale, Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum), 161–97.

Algunas cosas son crónicamente accesibles: Para un artículo temprano sobre accesibilidad crónica, ver Bargh, John A., WJ Lombardi y E. Tory Higgins (1988), "Automaticidad de construcciones accesibles crónicamente en los efectos de la situación de la persona X en la percepción de la persona: es solo una cuestión de tiempo". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 55, no. 4, 599–605.

estímulos en el entorno circundante: Existe una gran literatura sobre estímulos en el medio ambiente y la activación de la difusión, pero para algunos clásicos, ver Anderson, John R. (1983), *La arquitectura de la cognición (* Cambridge, Mass .: Harvard University Press); Collins, Allan M. y Elizabeth
F. Loftus (1975), "Una teoría de la difusión y activación de

Procesamiento semántico " *Revisión psicológica* 82, no. 6, 407– 28; y Higgins, Tory E., William S. Rholes y Carl R. Jones (1977), "Accesibilidad por categoría y formación de impresiones" *Revista de psicología social* 13 (marzo), 141–54. Para ejemplos en un contexto de consumo, ver Nedungadi, P. (1990), "Conjuntos de retirada y consideración del consumidor: influir en la elección sin alterar las evaluaciones de marca" *Revista de Investigación del Consumidor* 17, no. 3, 263–76; y Berger, Jonah y Gráinne M. Fitzsimons (2008), "Perros en la calle, Pumas en tus pies: cómo las señales en el medio ambiente influyen en la evaluación y elección de productos" *Revista de investigación de mercado* 45, no. 1, 1–14.

la compañía de dulces Mars: White, Michael (1997), "Las ventas de Toy Rover se disparan a la órbita: Mars Landing pone el brillo de oro en los elementos del espacio" *República de Arizona* 12 de julio A, E1.

Investigadores musicales Adrian North: North, Adrian C., David J. Hargreaves y Jennifer McKendrick (1997), "La música en la tienda afecta la elección del producto" *Naturaleza* 390 (noviembre), 132)

Psicóloga Gráinne Fitzsimons: Berger y Fitzsimons, "Perros en la calle", 1-14.

las personas poseen creencias centrales: Riker, William y Peter Ordeshook (1968), "Una teoría del cálculo de la votación" *Revisión de la ciencia política estadounidense* 62, no. 1, 25–42.

Elecciones generales de Arizona en 2000: Berger, Jonah, Marc Meredith y S. Christian Wheeler (2008), "Contexto contextual: donde la gente vota afecta cómo votan" *procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias* 105, no. 26, 8846-49.

Los padres de Rebecca pagaron cuatro mil dólares: Detalles sobre Rebecca Negro vino de http://en.wikipedia.org/wiki/Rebecca_Black .

Los disparadores aumentan el boca a boca: Ver también Rosen, Emanuel (2003), *Anatomy of Buzz (* Londres: Profile Books), para una buena discusión relacionada con los desencadenantes.

Productos activados con mayor frecuencia: Berger, Jonah y Eric Schwartz (2011), "¿Qué impulsa el boca a boca inmediato y continuo?" *Revista de marketing,* Octubre, 869-80.

analizado cientos de New York Times *reseñas de libros:* Berger, Jonah, Alan T. Sorensen y Scott J. Rasmussen (2010), "Efectos positivos de la publicidad negativa: cuando las críticas negativas aumentan las ventas" *Ciencia de mercadeo* 29, no. 5, 815–27)

la canción de Kit Kat: Los detalles sobre la historia de Kit Kat provienen de http://en.wikipedia.org/wiki/Kit_Kat . Detalles sobre el La campaña de café surgió de una entrevista con Colleen Chorak el 9 de febrero de 2012.

uno de los diez principales "gusanos": Los detalles sobre la canción "Give me a Break" como un gusano del oído provienen de Kellaris, James (2003), "Diseccionando Earworms: más evidencia sobre el fenómeno 'Song-Stuck-in-Your Head' ', presentación ante la Society for Consumer Psychology . Ver también http://www.webmd.com/mental-salud / noticias / 20030227 / canciones-stick-in-everyones-head .

Las ideas también tienen hábitats: Berger, Jonah y Chip Heath (2005), "Hábitats de ideas: cómo la prevalencia de las señales ambientales influye en el éxito de las ideas" *Ciencia cognitiva* 29, no. 2, 195–221.

Un experimento que realizamos con BzzAgent y Boston Market: Berger y Schwartz, "¿Qué impulsa el boca a boca inmediato y continuo?" 869-80.

"Beto, He tiene enfisema": Ver http: // no-smoke.org/images/02_Bob_14x48.jpg .

el parásito venenoso Cialdini, Robert B., Petia Petrova, Linda Demaine, Daniel Barrett, Brad Sagarin, Jon Manner y Kelton Rhoads (2005), "La defensa del parásito venenoso: una estrategia para minar la fuerza persuasiva de un oponente más fuerte", documento de trabajo de la Universidad de Arizona .

Anheuser-Busch revisó el eslogan: Cialdini, Robert B. (2001), *Influencia: Ciencia y práctica (* Needham Heights, Mass .: Allyn y Bacon).

Haz demasiados agujeros: Se puede encontrar información sobre el efecto del ventilador en Anderson, John R. (1974), "Recuperación de De la proposición Información de la memoria a largo plazo " *Psicología cognitiva* 6, 451-74; y Anderson, John R. (1983), *La arquitectura de la cognición (* Cambridge, Mass .: Harvard University Press).

fuera derrama grasa: Para ver la campaña del Departamento de Salud en acción, visite http://jonahberger.com .

Productos asociados con el color naranja: Berger y Fitzsimons, "Perros en la calle", 1-14.

notarás un patrón ordenado: Gracias a Scott A. Golder por proporcionar estos datos.

3) Emoción

Fotografía schlieren: El artículo de Grady sobre la tos se puede encontrar en Grady, Denise (2008), "The Mysterious Cough, Caught on Film" *New York Times,* 27 de octubre; http://www.nytimes.com/2008/10/28/science/28cough.html . los *New England Journal of Medicine* El artículo en el que se basa su pieza es Tang, Julian W. y Gary S. Settles (2008), "Tos y aerosoles". *New England Journal of Medicine* 359, 15.

Eso realmente no nos dice mucho: No es sorprendente que factores externos como dónde se presentó un artículo también se correlacionen con si un artículo estaba en la lista. Los artículos que aparecieron en la portada del periódico físico se compartieron más que los que se colocaron dentro. Artículos presentados en la parte superior de la *Veces* la página de inicio se compartió más que los enterrados varios clics en el sitio web. Los artículos escritos por Bono de U2 o el ex senador Bob Dole se compartieron con más frecuencia que los escritos por autores menos famosos. Pero estas relaciones no son tan sorprendentes ni tan útiles. Comprar un anuncio del Super Bowl o contratar a Bono ayudará a aumentar las posibilidades de que el contenido se vea y se comparta. Sin embargo, la mayoría de las personas no tienen los fondos o las conexiones personales para hacer que esas cosas sucedan. En cambio, nos centramos en aspectos del contenido en sí que estaban vinculados al intercambio.

Más artículos útiles: Una descripción completa de nuestra investigación sobre *Los New York Times* La mayoría de las listas enviadas por correo electrónico, así como nuestros hallazgos, se pueden encontrar en Berger, Jonah y Katherine Milkman (2012), "Lo que hace que el contenido en línea sea viral". *Revista de investigación de mercado* 49, no. 2, 192-205.

el asombro es la sensación de asombro: Para un gran artículo general sobre el asombro, ver Keltner, D. y J. Haidt (2003), "Approaching Awe, a Moral, Spiritual and Aesthetic Emotion". *Cognición y emoción,* 17, 297–314. Para un tratamiento empírico más reciente, ver Shiota, MN, D. Keltner y A. Mossman (2007), "The Nature of Awe: Elicitors, Appraisals, and Effects on Self-concept". *Cognición y Emoción* 21, 944–

63)

"La emoción más bella": La cita de Einstein proviene de Ulam, SM, Françoise Ulam y Jan Myielski (1976), *Aventuras de un matemático (* Nueva York: Charles Scribner's Sons), 289.

Artículos impresionantes: Berger y Milkman, "Lo que hace que el contenido en línea sea viral", 192-205.

Primera aparición de Susan Boyle: El rendimiento de Susan Boyle se puede encontrar en http://jonahberger.com .

ayuda a profundizar nuestra conexión social: Para una discusión sobre cómo el intercambio social de emociones profundiza los lazos sociales, vea Peters, Kim y Yoshihasa Kashima (2007), "De la conversación social a la acción social: dando forma a la tríada social con el intercambio de emociones". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 93, no. 5, 780–97.

El contenido negativo debería ser más viral: Para una discusión sobre el boca a boca positivo y negativo, ver Godes, Dave, Yubo Chen, Sanjiv Das, Chrysanthos Dellarocas, Bruce Pfeiffer, et al. (2005), "La gestión de la empresa de las interacciones sociales" *Cartas de marketing* 16, núms. 3–4, 415–28.

psicólogo Jamie Pennebaker: Se puede encontrar una discusión sobre la investigación lingüística y el recuento de palabras en: Pennebaker, James W., Roger J. Booth y Martha E. Francis (2007), "Consulta lingüística y recuento de palabras: LIWC2007", consultado el 14 de octubre de 2011; http://www.liwc.net/ . Para una revisión de cómo

LIWC se ha utilizado para estudiar una variedad de procesos psicológicos, ver Pennebaker, James W., Matthias R. Mehl y Katie Niederhoffer (2003), "Aspectos psicológicos del uso del lenguaje natural: nuestras palabras, nuestros mismos". *Revisión anual de psicología* 54, 547–77.

la cantidad de positividad y negatividad: Cuanto mayor es el porcentaje de palabras emocionales en un pasaje de texto, más emoción tiende a expresar. Pennebaker, JW y ME Francis (1996), "Procesos cognitivos, emocionales y del lenguaje en la divulgación" *Cognición y Emoción* 10, 601–
26)

recién llegados que se enamoran de la ciudad de Nueva York: Berger y Milkman, "Lo que hace que el contenido en línea sea viral", 192-205.

Artículos que evocan ira o ansiedad: Ibídem.

Estimulación psicológica: Una gran cantidad de investigación en psicología ha examinado la llamada teoría bidimensional del afecto (valencia y excitación). Para discusiones, ver Barrett, Lisa Feldman y James A. Russell (1999), "La estructura del afecto actual: controversias y consenso emergente".
Direcciones actuales en ciencias psicológicas 8, no. 1, 10-14; Christie, IC y BH Friedman (2004), "Especificidad autónoma de la emoción discreta y dimensiones del espacio afectivo: un enfoque multivariante" *Revista Internacional de Psicofisiología* 51, 143–53; y Schlosberg,
H. (1954), "Tres dimensiones de la emoción" *Revisión psicológica* 61, no. 2, 81–88.

Esto es excitación: Para una discusión sobre la neurobiología de la excitación, ver Heilman, KM (1997), "The Neurobiology of Emocional Experience". *Revista de Neuropsiquiatría* 9, 439–
48)

se comparte contenido divertido: El resultado de que la excitación aumenta la transmisión social se puede encontrar en Berger, Jonah (2011), "Arousal Increases Social Transmisión de Información," *ciencia psicológica* 22, no. 7, 891–93.

Mientras viajas a un concierto: Un resumen de la odisea de Dave Carroll con United Airlines se puede encontrar en su libro: Carroll, Dave (2012), *United Breaks Guitars: El poder de*

Una voz en la era de las redes sociales (Carlsbad, CA: Hay House).

A oír el real canción, Vamos a http://jonahberger.com .

El clip cuenta una historia de amor incipiente: Se puede ver un clip de "Amor parisino" en http://jonahberger.com . La historia detrás de "Parisian Love" vino de una entrevista con Anthony Cafaro el 20 de junio de 2012.

"Los mejores resultados no aparecen en un motor de búsqueda": La cita proviene de Iezzi, Teressa (2010), "Meet the Google Five" http://creativity-online.com/news/the-google-creative-lab / 146084 .

Simplemente agregando más excitación: Berger y Milkman, "Lo que hace que el contenido en línea sea viral", 192-205.

la obesidad reduce la esperanza de vida: La estadística sobre obesidad provino de Whitlock, Gary, Sarah Lewington, Paul Sherliker y Richard Peto (2009), "Índice de masa corporal y mortalidad". *La lanceta* 374, no. 9684, 114.

el asco es una emoción muy excitante: Para una discusión sobre cómo el asco afecta la transmisión social, ver Heath, Chip, Chris Bell y Emily Sternberg (2001), "Selección emocional en memes: El caso de las leyendas urbanas" *Revista de Personalidad y Psicología Social* 81, no. 6, 1028-1041.

La práctica fortalece el vínculo materno: Para aprender más sobre vistiendo bebe y adjunto archivo, ver www.attachmentparenting.org .

la compañía creó un anuncio centrado en los dolores: Para ver un clip del anuncio de Motrin, vea http://jonahberger.com .

la debacle de marketing: Learmonth, Michael (2008), "Cómo los críticos de Twitter llevaron a cabo la campaña de Motrin Mom: los bloggers encienden el fuego del cepillo durante el fin de semana, obligando a J&J a tirar anuncios, emitir disculpas" *AdAge.com* , 17 de noviembre, recuperado de http://adage.com/article/digital/twittering-critics-bring-motrin-mom-campaign / 132622 .

4) Público

Ken Segall era la mano derecha de Steve Jobs: Todo tomado de mi entrevista con Ken Segall el 15 de mayo de 2012. Para obtener más información sobre el trabajo de Ken con Apple, vea Segall (2012), *Increíblemente simple: la obsesión que impulsa el éxito de Apple* Nueva York: Portafolio / Penguin).

Si mucha gente come allí: Para una opinión de un economista sobre este tema, ver Becker, Gary S. (1991), "Una nota sobre precios de restaurantes y otros ejemplos de influencia social en el precio". *Revista de economía política* 99, no. 3, 1109-16.

Elija platos principales preferidos por otros comensales: Para evidencia de influencia social en la elección de entrada, ver Cai, Hongbi, Yuyu Chen y Hanming Fang (2009), "Aprendizaje observacional: evidencia de un experimento aleatorio de campo natural". *Revisión Económica Americana* 99, no. 3, 864-82. Para una investigación sobre la conformidad en el uso de toallas de hotel, consulte Goldstein, Noah J., Robert B. Cialdini y Vladas Griskevicius (2008), "Una habitación con un punto de vista: uso de normas sociales para motivar la conservación del medio ambiente en los hoteles". *Revista de Investigación del Consumidor* 35, 472-82. También se han aplicado enfoques similares para lograr que las personas reduzcan el consumo de energía en el hogar.

Las personas tienen más probabilidades de votar: Para evidencia de influencia social en la participación electoral, ver Nickerson, David W. (2008), "¿Es contagioso votar? Evidencia de dos experimentos de campo " *Revisión de la ciencia política estadounidense* 102, 49–57. Para una discusión sobre cómo la influencia social puede afectar la obesidad y dejar de fumar, ver Christakis, Nicholas A. y James Fowler (2009), *Conectado: El sorprendente poder de nuestras redes sociales y cómo dan forma a nuestras vidas (* Nueva York: Little, Brown y Company).

qué marca de café comprar: Para evidencia de influencia social en la elección del café, ver Burnkrant, Robert E. y Alain Cousineau (1975), "Influencia social informativa y normativa en el comportamiento del comprador". *Revista de Investigación del Consumidor* 2, 206-15. Para evidencia de influencia social en el pago de impuestos, ver Thaler, Richard (2012), "Observando el comportamiento antes de escribir las reglas" *New York Times,* julio 12, recuperado de

http://www.nytimes.com/2012/07/08/business/behavioral-science-can-help-guide-policy-economic-view.html .

Es más probable que la gente se ría: Para evidencia sobre la influencia social en la risa, ver Provine, RR (1992) "Risa contagiosa: la risa es un estímulo suficiente para las risas y sonrisas" *Boletín de la sociedad psiconómica* 30, 1–4.

"prueba social": Cialdini, Robert B. (2001), *Influencia: Ciencia y práctica (* Needham Heights, Mass .: Allyn y Bacon).

cuando miró cientos de donaciones de riñón: Los hallazgos del ingenioso artículo de Juanjuan, así como una variedad de estadísticas sobre insuficiencia renal y donación, se pueden encontrar en Zhang, Juanjuan (2010), "El sonido del silencio: Aprendizaje observacional en el mercado de riñones de EE. UU. " *Ciencia de mercadeo* 29, no. 2, 315–35.

Koreen Johannessen comenzó: Entrevista con Koreen Johannessen el 21 de junio de 2012.

estudiantes universitarios . . . reportar beber alcohol: Para algunas estadísticas sobre el consumo excesivo de alcohol de los estudiantes universitarios, ver Weschler, Henry y Toben F. Nelson (2008), "Lo que hemos aprendido del estudio de alcohol de la Escuela de Salud Pública de Harvard: centrar la atención en el consumo de alcohol de los estudiantes universitarios y el medio ambiente Condiciones que lo promueven " *Revista de estudios sobre alcohol y drogas* 69, 481–90. Ver también Hingson, Ralph, Timothy Heeren, Michael Winter y Henry Wechsler (2005), "Magnitud de la mortalidad y la morbilidad relacionadas con el alcohol entre estudiantes universitarios de EE. UU. De 18 a 24 años: cambios de 1998 a 2001". *Revisión anual de salud pública,* 26, 259–79, y http://www.alcohol101plus.org/downloads/collegestudents.p df .

cómo se sintieron acerca de beber: Los psicólogos usan el término "ignorancia pluralista" para hablar sobre este tema. La ignorancia pluralista se refiere a un caso en el que la mayoría de las personas de un grupo rechazan en privado una norma (como beber mucho) pero suponen incorrectamente que otros la aceptan, en parte porque

puede ver el comportamiento de los demás pero no sus pensamientos. Para una discusión más amplia, ver Prentice, Deborah A. y Dale T. Miller (1993), "Ignorancia pluralista y uso de alcohol en el campus: algunas consecuencias de percibir mal la norma social". *Revista de Personalidad y Psicología Social* 64, no. 2, 243–56.

Un restaurante puede ser extremadamente popular: Esta es la razón por la cual el maître d 'a menudo sentará a los primeros que lleguen cerca de la ventana en la parte delantera del restaurante. Como nota al margen divertida, hay un lugar en la ciudad de Nueva York que siempre asumí que era extremadamente popular porque tiene bancos afuera que siempre estaban llenos. Supuse que las personas que estaban sentadas en ellas esperaban para comer. Solo más tarde me di cuenta de que podrían haber estado sentados allí porque era un lugar conveniente para descansar durante unos minutos.

1.5 millones de ventas de automóviles: Para ver la historia completa de nuestra investigación sobre automóviles, ver McShane, Blakely, Eric T. Bradlow y Jonah Berger (2012), "Influencia visual y grupos sociales". *Revista de Investigación de Mercados, (* próximo). Ver también Grinblatt, M., M. Keloharrju y S. Ikaheimo (2008), "Influencia social y consumo: evidencia de las compras de automóviles de los vecinos". *La revisión de economía y estadística* 90, no. 4, 735-53.

Lo más fácil es ver: Para obtener evidencia sobre cómo la visibilidad pública afecta el boca a boca, ver Berger, Jonah y Eric Schwartz (2011), "¿Qué impulsa el boca a boca inmediato y continuo?" *Revista de investigación de mercado* 48, no. 5, 869-80.

el cáncer se cobra la vida: Para obtener estadísticas sobre cómo el cáncer afecta a los hombres, vea http://www.cdc.gov/features/cancerandmen/ y http://www.wcrf.org/cancer_statistics/world_cancer_statistics.php .

Todo comenzó un domingo por la tarde: Para la historia de fondo sobre la fundación de November, así como estadísticas sobre su crecimiento y desarrollo, ver ca.movember.com y http://billabout.com/get-your-mo-en% E2% 80% A8interview-adam-garone-movember- fundador / .

Johannessen pudo disminuir el consumo excesivo de alcohol: Para una discusión relacionada, ver Schroeder, Christine M. y Deborah A. Prentice (1998), "Exposición pluralista La ignorancia para reducir el consumo de alcohol entre los estudiantes universitarios " *Revista de Psicología Social Aplicada* 28, 2150–80

350 millones de usuarios: Para obtener detalles básicos y estadísticas sobre Hotmail, consulte http://en.wikipedia.org/wiki/Hotmail .

Los cables de auriculares blancos de Apple se destacaron: Tales señales visibles son particularmente importantes en dominios donde hay efectos de red, o donde el valor de un producto depende de la cantidad de otros que lo estén usando.

se llama residuo de comportamiento: El término "residuo de comportamiento" proviene del psicólogo Sam Gosling. Para una discusión de su investigación en el área, ver Gosling, Sam (2008), *Snoop: lo que dicen tus cosas sobre ti* Nueva York: Libros básicos).

"Una idea estúpida": Mickle, Tripp (2009), "Cinco años fuertes" *Sports Business Daily,* 14 de septiembre, recuperado de http://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2009/09/ 20090914 / This-Weeks-News / Five-Strong-Years.aspx .

Incluso Armstrong estaba incrédulo: Carr, Austin (2011), "Lance Armstrong, Doug Ulman pensó que la pulsera de Livestrong fracasaría" *Empresa rápida,* 11 de noviembre, recuperado de http://www.fastcompany.com/article/doug-ulman-didnt-think-the-livestrong-bracelets-would-sell .

Esta visibilidad pública: Muchas cosas contribuyeron a que las bandas de Livestrong fueran un éxito. Cuestan solo un dólar, lo que facilita que las personas intenten ser parte del movimiento, incluso si no estaban seguros de querer comprometerse. Las pulseras también eran muy fáciles de usar. A diferencia de las cintas para el cáncer de mama, que debes colocar en diferentes piezas de ropa, las bandas de Livestrong se pueden usar todo el tiempo. Puedes usar uno todo el día, mantenerlo mientras duermes, incluso usarlo en la ducha. Nunca tuvo que quitárselo o recordar dónde lo dejó. Pero el color también jugó un papel importante, como se discutió.

"Lo bueno de una pulsera": Entrevista con Scott MacEachern, 2006.

instalando estos botones: Gelles, David (2010), "El comercio electrónico le gusta instantáneamente al botón de Facebook" *Tiempos financieros,* septiembre 21, recuperado de http://www.ft.com/cms/s/2/1599be2e-c5a9-11df-ab48-00144feab49a.html .

si los anuncios antidrogas fueron realmente efectivos: Hornik, Robert, Lela Jacobsohn, Robert Orwin, Andrea Piesse y Graham Kalton (2008), "Efectos de la Campaña nacional de medios antidrogas juveniles en los jóvenes" *Revista estadounidense de salud pública* 98, no. 12, 2229–36.

"30 mil millones de canciones fueron descargadas ilegalmente": Industria de grabación Asociación de America sitio web, http://www.riaa.com/faq.php , recuperado el 1 de junio de 2012.

personas que robaron madera petrificada: Cialdini, Robert B., Linda J. Demaine, Brad J. Sagarin, Daniel W. Barrett, Kelton Rhoads y Patricia L. Winter (2006), "Gestión de normas sociales para el impacto persuasivo" *Influencia social* 1, no. 1, 3–15.

5) Valor práctico

Si tuvieras que elegir a alguien: Entrevista con Ken Craig, 20 de febrero de 2012. Se puede ver un clip del truco de maíz de Ken en http://jonahberger.com .

Kahneman recibió el Nobel: Para un tratamiento popular de la teoría prospectiva, vea el libro de Kahneman *Pensamiento, rápido y lento (* 2011), de Farrar, Straus y Giroux. Para un tratamiento más académico, ver Kahneman, Daniel y Amos Tversky (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk" *Econometrica* 47 (1979), 263–91. Muchos de los escenarios discutidos en este capítulo están adaptados del trabajo de Richard Thaler sobre contabilidad mental. Ver Thaler, Richard (1980), "Hacia una teoría positiva de la elección del consumidor"

Revista de Comportamiento Económico y Organización 1, 39–60; y Thaler, Richard (1985), "Contabilidad mental y elección del consumidor" *Ciencia de mercadeo* 4, 199-214.

Para probar esta posibilidad: La investigación de Anderson y Simester se puede encontrar en Anderson, Eric T. y Duncan I. Simester (2001), "¿Son menos efectivas las señales de venta cuando más productos las tienen?" *Ciencia de mercadeo* 20, no. 2, 121–42)

comprar una nueva radio reloj: Adaptado de Thaler, "Hacia una teoría positiva de la elección del consumidor", 39–60.

Mientras observa que algo está en oferta: Una gran cantidad de investigación ha examinado cómo decir algo está en oferta afecta el valor percibido. Para ejemplos, ver Blattberg, Robert, Richard A. Briesch y Edward J. Fox (1995), "Cómo funcionan las promociones" *Ciencia de mercadeo* 14, no. 3, 122–32; Lattin, James M. y Randolph E. Bucklin (1989), "Efectos de referencia del precio y la promoción sobre el comportamiento de elección de marca" *Revista de investigación de mercado* 26, no. 3, 299-310; y Raju, Jagmohan S. (1992), "El efecto de las promociones de precios sobre la variabilidad en las ventas de categorías de productos" *Ciencia de mercadeo* 11, no. 3, 207-20. Para una investigación empírica de cómo los letreros de venta afectan la compra, vea Anderson y Simester, "Son los letreros de venta menos efectivos", 121–42.

los límites de compra por cantidad aumentan las ventas: Inman, Jeffrey J., Anil C. Peter y Priya Raghubir (1997), "Enmarcando el acuerdo: el papel de las restricciones para acentuar el valor del acuerdo" *Revista de Investigación del Consumidor* 24 (junio), 68–79.

Esto aumenta el valor práctico: Para obtener evidencia sobre cómo las restricciones sobre quién puede acceder a un acuerdo afectan el valor percibido, vea Schindler, Robert M. (1998), "Consecuencias de percibirse a sí mismo como responsable de obtener un descuento: evidencia de sentimientos de compradores inteligentes". *Revista de Psicología del Consumidor* 7, no. 4, 371–92.

si un descuento parece mayor: Para obtener evidencia de que el valor percibido se ve afectado por los descuentos absolutos y relativos, consulte Chen, S.-FS, KB Monroe y Yung-Chein Lou (1998), "Los efectos de enmarcar los mensajes de promoción de precios en las percepciones e intenciones de compra de los consumidores" *Journal of Retailing* 74, no. 3, 353–72.

Es posible que haya escuchado: Vea lo siguiente para una discusión sobre el vínculo entre las vacunas y el autismo y las consecuencias de la información falsa: McIntyre, Peter y Julie Leask (2008), "Mejora de la absorción de la vacuna MMR" *British Medical Journal* 336, no. 7647, 729–30; Pepys, Mark B. (2007), "Ciencia y casualidad" *Medicina CLINICA* 7, no. 6, 562-78; y Mnookin, Seth (2011), *El virus del pánico* (Nueva York: Simon y Schuster).

6) Cuentos

La batalla tuvo lugar alrededor de 1170 aC: Las estimaciones de la sincronización del Caballo de Troya provienen de este documento: Baikouzis, Constantino y Marcelo O. Magnasco (2008), "Se describe un eclipse en *¿La odisea?*" *procedimientos de la Academia Nacional de Ciencias* 105, no. 26, 8823–28.

Cuentos . . . ayúdanos a darle sentido al mundo: Baumeister, Roy F., Liquing Zhang y Kathleen D. Vohs (2004), "Gossip as Cultural Learning" *Revisión de psicología general* 8, 111–21)

tenemos muchas más probabilidades de ser persuadidos: Para investigaciones relacionadas con cómo las historias pueden dificultar la lucha contra el argumento, vea Kardes, Frank R. (1993) "Consumidor Inferencia: Determinantes, Consecuencias, y Trascendencia para Publicidad "en *Exposición publicitaria, memoria y elección,* ed. Andrew A. Mitchell (Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum), 163–91.

Él perdió todos ese peso: Ver http://en.wikipedia.org/wiki/Jared_Fogle para una visión general de la historia de Jared.

Entonces creó un cortometraje: La historia de fondo vino de una entrevista con Tim Piper el 18 de junio de 2012. El video de "Evolution" se puede ver en http://jonahberger.com .

El 2 por ciento de las mujeres se describen a sí mismas como hermosas: Este hecho proviene de Etcoff, Nancy, Susie Orbach, Jennifer Scott y Heidi D'Agostino (2004), *La verdad real sobre la belleza: un informe global;* recuperado el 1 de junio de 2012, de http://www.scribd.com/doc/16653666/1/%E2%80%9CTHE-REAL-TRUTH-ABOUT-BEAUTY-A-GLOBAL- REPORT% E2% 80% 9D .

doble digito *ventas* *crecimiento:* Ver http://www.marketingvox.com/dove_evolution_goes_viral_with_triple_the_traffic_of_super_bowl_spot-022944 / recuperado en mayo 15, 2012. También ver http://en.wikipedia.org/wiki/Evolution_%28advertisement% 29 .

canadiense *Ron* *Bensimhon* http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/3579148.stm .

parte de un truco publicitario: Para una breve discusión de los eventos, ver BBC News (2004), “Jail Sentence for Tutu Prankster”, 19 de agosto.

Anuncio en línea más visto en la historia: World Records Academy (2011), "Anuncio en línea más visto: 'Evian Roller Babies' establece el récord mundial", recuperado en mayo de 2012 de http://www.worldrecordsacademy.org .

las ventas cayeron casi un 25 por ciento: O'Leary, Noreen (2010), "¿Paga Viral?" recuperado el 21 de mayo de 2011, de http://www.adweek.com .

En un lugar, un padre está de compras: Para ver el clip de Panda, vaya a http://jonahberger.com .

sin hablar de una licuadora: Para más información sobre la viralidad valiosa, ver Akpinar, Ezgi y Jonah Berger (2012), "Valuable Virality", documento de trabajo de Wharton.

Psicólogos Gordon Allport y Joseph Postman: Allport, Gordon y Joseph Postman (1947), *Psicología del rumor* (Nueva York: H. Holt and Company).

Epílogo

cuando llegó Thuan Le: Para la historia de Thuan Le y los salones de uñas vietnamitas, ver Tran, My-Thuan (2008), "Una mezcla de suerte, polaco" *Los Angeles Times,* 5 de mayo. Ver también http://www.cnn.com/video/?/video/us/2011/07/05/pkg.wynter.vietnamese.nail.salon.cnn .

Los estadounidenses camboyanos poseen: Ardey, Julie (2008), "Los colonos camboyanos glasean un rastro de rosquilla" *Daily Yonder,* 18 de febrero;

recuperado de http://www.dailyyonder.com/cambodian-pobladores-glaze-donut-trail / 2008/02/18/1062 .

Los coreanos poseen: Bleyer, Jennifer (2008), "Las tintorerías sienten un mal viento de China" *New York Times,* 27 de abril.

60 por ciento de las tiendas de licores en Boston: Recuperado en marzo 10, 2012, de http://www.pbs.org/wgbh/amex/murder/peopleevents/p_im migrants.html .

Judios produjeron: Klinger, Jerry, "Vienen los rusos, vienen los rusos" *Historia judía de América 1880–1924* recuperado en marzo 15, 2012, desde http://www.jewishmag.com/85mag/usa8/usa8.htm .

Duncan Watts hace una buena comparación: Watts, Duncan J. (2007), "Desafiando la hipótesis de los influyentes" *WOMMA Medición boca a boca* 3, 207.

Índice

UN

ABC Noticias, 149

Abercrombie & Fitch, 142

Edad del anuncio, 119

Publicidad, 2 , 4 4 –7, dieciséis , 19 , 32 , 125 , 187 , 208

emociones evocadas por 117 , 123
infomerciales, 164 –65 engañoso, como caballo de Troya, 190 –91 auto, a través de la visibilidad pública, 140 –44 (*ver también* Marca) moneda social de, 37 , 39

desencadenantes y, 62 , 66 , 70 , 79 –85 confiabilidad de
las historias versus, 186
viralidad de 22 , 196 –98 boca a boca versus,
8 –10, 43 –44
ver también Anuncios de servicio público; *campañas para productos específicos*

Programas de viajero frecuente de aerolíneas, 44 –45, 47 –48

abuso de alcohol, 132 –35, 139 –40 Allport, Gordon, 199 –200

asombro, 22 , 102 , 188 Amazon.com , 8

Aerolíneas americanas, 45

Anderson, Eric, 165

Anheuser-Busch, 86

Antista, Chris, 30

AOL 140 –41 manzana, 125 –27, 142

, 153

Campaña "Piensa diferente", 109

Primavera árabe, 120

Archos 142

Arend, Rene, 56

Arizona, Universidad de, 132 –33, 140

ARK Music Factory, 76

Armstrong, Lance, 144 , 145

Excitación, 116 –18 fisiológica, 108 –11

Dieta Atkins, 4 4

Autismo, 99

información falsa sobre la conexión de vacunas y, 176

Premios, 51

Asombro, poder de, 102 –8

Si

Nombres de bebé, 20

popular, 5 5 –6

Babywearing, 118 –19 Balter,

Dave, 62 –63, 66

Barclay Prime (Filadelfia), 1 –2, 170 , 210

cheesesteak de cien dólares en, 2 –4, 22 , 23 , 25 , 42 , 88 –89, 196 , 206 , 207 , 210

Crianza de granero, 159

Belleza, estándar poco realista de, 191 –93

Beckham, David, 3

Residuo de comportamiento, 24 , 144 –49, 153 , 209

Bensimhon, Ron, 193 –94, 199

La mejor comida de todas programa de televisión), 3

Bhatia, Sabeer, 140 –41 Borracheras, 133

–35, 139 –40

Aves, El (película), 203

Negro, Rebecca, 75 –77, 83 , 92 , 207

Mora, 142

Proyecto de la bruja de Blair, 42 –43 Blendtec, dieciséis

–18, 42 , 43 , 171 , 208

¿Va a mezclar? Campaña, 17 –18, 22 , 26 *norte* , 59 , 182 , 198 , 206 , 210

Blogs 10 , 26 , 33

emociones y 95 , 97 , 119 , 123

visibilidad pública de, 149

Bloomingdale's, 148

BMW, 103 , 113

Bono 224 *norte*

Reseñas de libros, 8 , 19 , 80 –81 temas aburridos, *ver* Temas interesantes versus aburridos, de boca en

boca sobre

Mercado de Boston 84

Boyle, Susan, 103 –105, 207

"Niño que lloró lobo" 183

Bradlow, Eric, 135

Marca, 210 , 221 *norte*

historias y 193 , 196 , 198
ver también marcas específicas

Universidad Brigham Young, 15 , dieciséis

Bretaña Tiene Talento (programa de televisión), 103 –104 Buckley,

William F., Jr., 158

Cerveza Budweiser, 79 –80, 92

Bullying, campañas contra, 68

Burberry 50 –51, 142

Bush, George W. 75

Zumbido, *ver* De boca en boca BzzAgent, 63 –69,

78 , 84 , 221 *norte*

C

Cafaro, Anthony, 113 -dieciséis, 123 –24

estadounidenses camboyanos, 205

Cáncer:

emociones evocadas por 103 , 118
promover la conciencia pública de 137 –38, 144 –45, 153 , 207

Carroll, Dave, 111 –12 Autos:

compras de 20 , 36 , 135 , 217 *norte*
reparaciones a, 186

Chanel 143

Cheerios 61 –62, 66 , 90 –91, 206

Cheesesteak, cien dólares, 2 –4, 22 , 23 , 25 , 42 , 88 –89, 196 , 206 , 207 , 210

McNuggets de Pollo, 56

Chorak, Colleen, 81 –82, 84 , 92

Cialdini, Bob, 152

"Cenicienta," 183

Clinton, Bill, 14

Industria textil, 205

Coca Cola, 70 , 86 , 113

Campus universitarios, abuso de alcohol, 132 –35, 139 –40 Compaq, 142

Congreso, Estados Unidos, 150

Informes de los consumidores, 36 , 174

Concursos 50 –51 Maíz, pelado, 155

–56 cerveza Corona, 61

Cosby, Bill, 14 –15 cupones, 64

, sesenta y cinco

Craig, Ken, 155 –56, 158 , 206 , 208

Creativo, 142

Pasta de dientes cresta, 7 7

Crick, Francis, 162 –63

perros crif, 29 –31, 39

bar en *ver* Por favor no digas

CSI (programa de televisión), 122

Recompensas de clientes, 52 , 63 , 170 –71

ver también Programas de viajero frecuente

Servicio al cliente, 43

emociones evocadas por 109 , 120

notable, historia sobre, 184 –85, 187 , 189

re

Deal or No Deal (programa de televisión), 122

Ofertas, psicología de, 162 –70, 176

Medallón de platino de Delta Airlines, 47 –49 Partido

Demócrata, 73

Diamond Multimedia, 142

Dickson, Tom, 15 –18 locuras

dietéticas, 4 4

Disminución de la sensibilidad, 166 –68

DIRECTV, 42

Descuentos, 51 , 59 , 206

valor práctico de 160 –61, 164 , 166 –71

Descubrir revista, 94

Canal de descubrimiento, 3

Disney Corporation, 55 , 99

ver también ADN de Walt Disney World, 163

Dole, Bob, 224 *norte*

Tiendas de donas, 205

Productos de la paloma, 191 –93, 206 , 208

Drogas, 8

efectividad de, 5 5 , 160
mejora el rendimiento, 145
recreacional, campaña para desalentar a los adolescentes de usar, 150 –52

Tintorerías, 205

mi

eBay 194

Einstein, Albert, 102 , 162

Premios Emmy, 94

Emociones, evocando, 22 , 23 , 25 , 93 –124, 205 , 207 –10 de excitación,
108 –12, 116 –18 de asombro, 102 –8 ejercicio y, 120 –23
centrarse en 112 –16 negativo, 118 –20 valor práctico y 158 , 160
, 173 , 177

en compartir, 96 –101
moneda social y, 90
a través de historias, 182 , 188 , 193 , 201

Disfunción eréctil (DE), 149 *norte*

Evian 196

Exclusividad, 31 –33, 51 –57, 59 –60, 169

F

Facebook, 7 7 , 10 , 12 , 33 , 40 , 47 , 57 , 149

Información falsa, 5 5

compartir 176
tracción de, 120

Fútbol de fantasía, 57 –58 comida

rápida, 20

sano, 188 –89

regional, 2
ver también McDonald's; Taco Bell

*Gente feroz (*Wittenborn), 70

Respuesta de lucha o escape, 108

Fischman, Ben, 51 –53

Fitzsimons, Gráinne, 72

Ventas flash, 52

Fogle, Jared, 188 –89 compañías

Fortune 500, 9 9

Firme, 48 –49, 59

Muestras gratis, 9 9 , 64

Programas de viajero frecuente, 44 –45, 47 –48

sol

Mecánica del juego, apalancamiento, 23 , 36 , 44 –50, 59 , 209

Brecha, 35 , 170

Gates, Bill, 14

GEICO 79

*La isla de Gilligan (*programa de televisión), 53

Sorteos, 148 –49 Gladwell,

Malcolm, 13 GoldenPalace.com , 194

, 199

Google 101 , 119

Laboratorio creativo, 114 –16 juego de preguntas y
respuestas "A Google a Day", 114
Video "Amor parisino", 113 , 115 -dieciséis, 123 , 206

Gore, Al, 75

Grady, Denise, 93 –97, 101 , 103 , 124

Grisham, John, 112

Compras de comestibles, 50 , 148 , 174

valor práctico en 159 , 168 , 171
programas de recompensa para, 171
historias sobre 197 –98
disparadores para, 71 , 89 –90
boca a boca para, 68

Groupon 160

Marketing de guerrilla, 66

Records Mundiales Guinness, 196

Gurús, redes sociales, 14 , 62

H

Hábitats, desencadenantes, 81 –84, 92 , 209

Haidt, Jonathan, 102

Carrito de comida Halal Chicken and Gyro (Nueva York), 130 –31 carrito de comida

Halal Guys (Nueva York), 131

Hargreaves, David, 71

Universidad Harvard, 33 , 46 –47 Hábitos saludables,

promoviendo, 4 4 , 8 , 10 , 95

emociones versus información en, 112 –13, 118
historias para 187 –89 disparadores
para, 71 –73, 87 –89

Heath, Chip y Dan, 21 , 101

Hedren, Tippi, 203 –6 mentalidad de rebaño, *ver* Prueba

social de la compañía de dulces Hershey, 81 –82

Hire, The (serie de cortometrajes), 117

Hitchcock, Alfred, 203

Holiday Inn Express, sesenta y cinco

Holly, amigo 197

Homero, 180

Honda 113

Hope Village, 203

Hornik, Bob, 150 –52 Hotmail, 140 –41,

153 , 206

Tema candente, 35

yo

iCraze 125

Illinois, Universidad de, 40

iMac, 125

Imitación, 23 , 127 –32, 134 , 153

De boca en boca inmediata 67 –69, 78

Inmigrantes, negocios especializados de, 203 –6

infomerciales, 164 -sesenta y cinco

Insiders, sintiendo como, *ver* Exclusividad; Escasez de Intel, 153

Temas interesantes versus aburridos, de boca en boca, 15 , 100 –1 moneda social de, 39

–42 disparadores para, 62 , 66 –69, 78 –79, 90

Semana Internacional de Babywearing, 118

Internet, 84 , 117 , 127 , 140 –41, 156 , 181

casinos en 168

ver también servidores y sitios web específicos

iPhone 110 , 123 , 174

iPod 142 –43, 206

Estadounidenses irlandeses, 205

Iyengar, Raghu, 34

J

Jack Link's, 40

JetBlue, 42

Inmigrantes judíos 205

Jobs, Steve 125 –27 Johannessen, Koreen, 132

–33, 140

Chistes, 14 , 36 , 38 , 105 , 110

Campaña antidrogas "Just Say No", 150 –51

K

Kahneman, Daniel, 162 , 163

Keller Fay Group, 11

Keltner, Dacher, 102

Donaciones de riñón, 129 129 –30 Kit

Kat, 81 –85, 92 , 208

Coreanoamericanos, 205

L

LL Bean, 165

Lacoste 142

Lamborghinis 58 –59 Fundación Lance

Armstrong, 145 –46

ver también Livestrong

Fin de las tierras, 165 , 184 –85, 187 , 189

Show tardío, 3

Lauren, Ralph, sesenta y cinco , 124

Le, Thuan, 203 –5

Letterman, David, 3

Comunidad LGBT, 149 *norte*

Licorerías, 205

Livestrong 4 4 , 206

pulseras, 144 –47, 153 , 229-30 *norte*

LivingSocial, 160

Logos 126 –27, 142 , 153

Louboutin, Christian, 143

Marketing de fidelización, *ver* El cliente premia a

Lululemon, 148 , 153

METRO

MacEachern, Scott, 144 –47

*Hecho para pegar (*Brezo), 21 , 116

*Hombres Locos (*programa de televisión), 62

"El hombre bebe grasa" (anuncio de servicio público), 87 –88, 118 , 206

March of Dimes, sesenta y cinco

Cigarrillos Marlboro, 83 –85 Marte,

Franklin, 71

Compañía de dulces Mars 70 –71, 83

Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), 130

McDonald's 56 –57 McKendrick,

Jennifer, 71

McNeil Consumer Healthcare, 118

McShane, Blake, 135

Medicamentos, *ver* Drogas

Meehan, Jim, 32 , 55 *norte*

Meredith, Marc, 74

Cerveza Michelob, 86

Microsoft 143

Lechero, Katherine, 99

Millikan, Robert, 94

Cuchillos de hoja milagrosa, 164 , 165

Mitchell, Jason, 33

MoneyWhys, 173 , 208

Los mormones, 15 –16 listas más enviadas por correo electrónico, 40 , 93 –94, 96 –98, 103 , 105 ,

107 –8, 173

emociones y 108 , 113
análisis sistemático de 98 –101
visibilidad pública y, 145

Motivación, 29 , 45 –46, 57 –59, 77

Motrin 118 –20

Bigotes, visibilidad pública de, 136 –39, 153 , 207

Fundación Movember, 138 –39, 153 , 206

Películas, 42 , 164

emociones evocadas por 108 , 117
revisiones de 7 7
moneda social de, 40 , 43 , 55
de boca en boca, 13 , 15 , 68 , 221 *norte*

Música, 75 –76 reproductores digitales, 142 –43

emociones y, 102 , 112 , 115

descargas ilegales de 152
visibilidad pública y 149
moneda social de, 35 –36
historias y, 180

Hilo musical, 71

norte

Salones de uñas, 203 –5

narrativas, *ver* Cuentos

Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA), 70 –71 Campaña

nacional juvenil de medios antidrogas, 150

New England Journal of Medicine, The, 83

Departamento de Salud de la Ciudad de Nueva York (DOH), 87 –88

Nueva York revista, 130

New York Times, El, 20 , 94 –96, 102 , 119

reseña del libro, 80 –81 Lista más enviada por correo electrónico, 40 , 93 , 97 –101, 103 –5, 107

, 174 , 224 *norte*

NeXT Computer, 125

Empresas de nicho, propiedad de inmigrantes, 203 –5 Nike, 142 , 144

–46 bandas de baller, 145

Premio Nobel, 162 –63 organizaciones sin ánimo de

lucro, 10 , 25 *norte* , 26 , 113 , 206

ver también organizaciones y fundaciones específicas

Norte, Adrian, 71

Novedad, 39 , 42 , 66 –67

O

Obama, Barack, 103

Obesidad, campañas contra, *ver* Hábitos saludables, promoviendo la Observabilidad, *ver*

Visibilidad pública

*Odyssey, The (*Homero), 157

Aeropuerto O'Hare, 111

Juegos Olímpicos, 50 , 118 , 193 –95, 199

Boca a boca en curso, 67 –69, 78

Líderes de opinión, 13

Transplante de Organos, 129 129 –30

PAGS

Algoritmos de PageRank, 113

Queso panda, 197 –98 misión Pathfinder, 70 –71

Pagar adelante, ideal prosocial de, 159

Pennebaker, Jamie, 93

Pensilvania, Universidad de, 17

Parque Nacional del Bosque Petrificado, 152 –53 Philips, 63

Photoshop, 190 –91

Física hoy revista, 94

Estimulación psicológica, 108 –12

*Pinocho (*película), 55

Piper, Tim, 189 –92 Por favor no digas 31 –32, 39 , 54 , 55 *norte* , 59 –60, 169

, 206

Política, 20 , 26 , 131 , 158

emociones evocadas por 120 , 123
valor práctico en 160
desencadenantes y, 75
boca a boca 10 , 13
ver también Comportamiento de votación

Lugares de votación, influencia en el comportamiento de los votantes, 73 –75

Cartero, Joseph, 199 –200 PowerBook G4, 110

Valor práctico, 24 , 25 , 26 *norte* , 94 , 155 –77, 205 , 207 –10 de
información, 101 , 172 –76 visibilidad pública y, 141

Notable, 168 –72 de ahorro de
dinero, 160 –68 de historias, 182 , 188

Precio, 5 5 –7, dieciséis , 57 , 186
alto, *ver* Cheesesteak, visibilidad pública de cien
dólares y, 146
valor práctico y 160 –71 moneda social y, 51 –56
de acciones, impacto de la emoción en, 112

Pringles 143

Ventas privadas, 52

Revisiones de productos, 20 , 182

Ofertas promocionales, 63
valor práctico de 160 , 168 –71
ver también Descuentos

Teoría de la perspectiva, 163 –68

Fundación del Cáncer de Próstata de Australia, 138

Anuncios de servicio público (PSA), 86 –90, 112 –13, 118 , 149 –52 Visibilidad pública, 20 ,
23 –25, 26 *norte* , 125 –53, 205 , 207 , 209
efectos antitéticos de 149 –53 residuos de
comportamiento y, 144 –49 emociones
evocadas por, 97 , 115
imitación y 127 –32 poder
de, 132 –36 valor práctico y,
172
proporcionando preocupaciones privadas con, 136 –40 a
través de la publicidad propia, 140 –44 moneda social y, 54
historias y 192 , 201

Q

Calidad, 5 5 –7, 25 , 196 , 210

de zumbido, 59 , 130
bajo, 56
ver también Valor práctico

R

Rasmussen, Scott, 80

Reagan, Nancy, 150

Reduced prices, *see* Discounts Reese's

Pieces, 89

Reference price, 165

Remarkability, 22 , 26 *n* , 31 –32, 36 –44, 59

of practical value, 168 –72 public
visibility and, 141
of stories, 185 , 188 , 194 –95 triggers
and, 69 , 89

Republican Party, 73

Restaurants, 36 , 38 , 40 , 48 , 174 –75 casual dining, *see* Boston
Market; Crif Dogs high-end, *see* Barclay Prime practical
value of, 170 , 177

public visibility of, 127 –28, 148
reviews of, 127 , 174 , 175
triggers for, 84
word of mouth for, 2 –3, 10 , 22 , 23 , 53 , 64 , 66

Reusable bags, 89 –90, 148

Reviews, 149

book, 8 , 19 , 80 –81
movie, 7
product, 20 , 182
restaurant, 127 , 174 , 175

Rolex watches, 54

"Roller Babies" video, 196

Rubenstein, Marke, 37 –38 Rue La La, 52 –54, 55

n , 59 , 169 , 206

Rumors, 13 , 26 , 199

false, emotions evoked by, 120
on social media, 7

S

Sales, 5 , 10

emotions and, 117
negative publicity and, 20 , 80 –81

practical value and, 161 , 164 –66, 169
public visibility and, 135 , 142
social currency and, 51 –53, 56 , 210
stories and, 192 , 196
triggers for, 20 , 63 –64, 70 –71, 80 –83 word of
mouth and, 8 , 18

Sample sales, 52

Scarcity, 54 –57, 59 , 169

School of Visual Arts, 113

Schwartz, Eric, 66

Secrecy, *see* Exclusivity Segall,

Ken, 125 , 127

Shakespeare, William, 183

Shake Weight, 81

Sharing:

emotions and, 96 –101 self-, 36
, 59
see also Word of mouth

Shebairo, Brian, 30 –31 Silk nondairy

milk products, 65

Simester, Duncan, 165

Six Sigma management strategy, 4

SmartBargains.com , 51 –52 Smart Shopper

loyalty club, 52

Smith, Jack, 140 –41 Smoking cessation, *see* Healthy habits,

promoting Snapple, 37 –39

Snow White (movie), 55

Social currency, 22 –23, 25 , 26 *n* , 29 –60, 205 , 207 –10 emotions

and, 101 , 103 , 106
of exclusivity and scarcity, 31 –33, 51 –57, 59 –60 of inner
remarkability, 37 –44 leveraging game mechanics for, 44 –51
motivation and, 57 –59 practical value and, 158 –60, 168 –70, 177

public visibility and, 139 , 141 –42, 147 –48 of
self-sharing, 33 –36 stories and, 181 , 188 , 201

triggers and, 62 , 66 , 69 , 77 , 90

Social epidemics, 4 , 13 , 18 , 206 –7

Social media, 10 –12, 62 , 119 –20

see also Facebook; Twitter; YouTube Social proof, 128 –31, 134

, 141 –44, 147 , 148 , 151 , 153

Social transmission, 7 –10, 26 –27

see also Social media; Word of mouth Solitaire, 46

Sonicare electric toothbrushes, 63 –64 Sons of

Maxwell, 111

Sorensen, Alan, 80

South Beach diet, 4

Spiegel, 165

Spotify, 149

Stapleton, Bill, 146

Starwood Hotels, 1

Status symbols, 23

airline rewards programs as, 44 –45, 47 –49 credit
cards as, 49 –50 public visibility of, 148

scarcity and exclusivity of, 55

STEPPS, 25 , 207 –10

see also Emotions, evoking; Social Currency; Practical Value; Public visibility; Stories;

Triggers Stockholm University, 162

Stories, 7 , 13 , 21 –22, 24 –26, 179 –201, 203 –5, 207

emotions evoked by, 106 –7, 121
learning through, 186 –89 practical value of, 158
, 172 , 175 , 210
social currency of, 39 –42 Trojan
horse, 189 –93, 209
as vessels, 181 –86
virality of, 193 –201

Subway sandwich chain, 187 –89 Sudoku

puzzles, 46

Sunny Delight, 71

Super Bowl, 224 *n*

Supermarkets, *see* Grocery shopping Surprise,

generating, 67 , 102

by breaking expected patterns, 42

in stories, 22 , 188

T

Taco Bell, 64

Tamir, Diana, 33

Targeting, 8 –10, 72 , 79

Terra Blues, 42

Thaler, Richard, 163

Thelonious Monk Institute of Jazz, 112

Tide detergent, 7

Tiffany, 148

Time magazine, 94 , 112

*Tipping Point, The (*Gladwell), 13 , 19 , 21

Tour de France, 144 , 146

Triggers, 23 , 25 , 61 –92, 205 , 207 –10 affected on behavior of, 69
–75 context of, 77 –81 days of week as, 75 –77
effective, frequency of stimulus for, 85 –90 emotions
evoked by, 95 , 118

habitat for, 81 –85 immediate versus
ongoing, 67 –69 practical value and, 158 , 177

public visibility of, 136
stories as, 186 , 189 , 201

Trojan Horse, 24 , 179 –82, 191 , 199 , 200

Truth, 5 , 176

Tversky, Amos, 163

Twitter, 10 , 12 –13, 47 , 48 , 57 , 90 , 119 , 208

Tylenol, 40

U

United Airlines, 111 –12 Premier status, 44

–45, 47

Urban legends, 20 , 183

USA Today, 3

U2, 224 *n*

V

Vacuum cleaners, 157 –58

Vanguard, 173–74, 177, 208

Viagra, 149 *n*

Victoria's Secret, 148

Videos, 40, 97, 114–15, 191–92, 196, 208, 210

emotional response to, 103–5, 114–15, 123–24 public service announcement, 87–88, 149–51
see also YouTube; *titles of specific videos*

Vietnamese refugees, 203–6 Village People, 81

Village Squire Restaurants, 40

Virality, 6–7 *n*, 13–15, 17–18, 20, 22, 201, 208, 209

emotion and, 93–100, 103–12, 115, 120
practical value and, 155–58, 174–75, social currency and, 26, 32
stories and, 24, 193–201
triggers and, 66, 76–77

Virgil, 180

Voting behavior, 128, 207

public visibility and, 147–48, 153
triggers and, 73–75 word of mouth and, 7, 13, 51, 68

W

Walkman, 143

Wall Street Journal, The, 3, 98–99 Walt Disney World, 61–62, 66, 90, 158

Watson, James D., 162–63 Watts, Duncan, 206

Weber grills, 161

Websites, 5, 7, 32, 38, 81, 97, 131

content, 97–98, 123
game mechanics and, 48, 50–51
practical value of, 160, 174, 177
public visibility and, 136, 139, 144, 149, 152
word of mouth about, 216 *n*
see also specific websites

Wein, Howard, 1–2, 210

Wells Fargo, 39–40 Wharton School, 17, 18, 34, 105, 136–37, 148

Wheeler, Christian, 74

Word of mouth, 7–15, 20, 21–22, 27, 208–10 emotions
and, 117, 122
game mechanics and, 48
generating, 10–15, 39, 55, 59 (*see also* BzzAgent) immediate versus ongoing, 67–69, 78
online, 11–12, 39 (*see also* Most E-mailed lists) in political campaigns, 51
products and services worthy of, 15–18 public visibility and, 136, 141
stories and, 181, 194–96 triggers for, 62, 67, 77–81, 84, 90–91, 205
see also Social currency
Wright, George, 16, 206

Y

"YMCA" (song), 81
YouTube, 6–7, 10, 12, 17, 20, 67, 110, 112, 123, 156

Z

Zhang, Juanjuan, 130
Ziploc bags, 78–79



Simon & Schuster

1230 Avenue of the Americas New

York, NY 10020
www.SimonandSchuster.com

Copyright © 2013 by Social Dynamics Group, LLC

All rights reserved, including the right to reproduce this book or portions thereof in any form whatsoever. For information address Simon & Schuster Subsidiary Rights Department, 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020. First Simon & Schuster hardcover edition March 2013

SIMON & SCHUSTER and colophon are registered trademarks of Simon & Schuster, Inc. Photo, p. 85 : Courtesy of the California Department of Public Health. Photo, p. 88 : © 2009 The City of New York, Department of Health and Mental Hygiene; all rights reserved. Graph, p. 91 : Based on data provided by Scott Golder. Photo, p. 96 : Gary S. Settles/Photo Researchers, Inc.

The Simon & Schuster Speakers Bureau can bring authors to your live event. For more information or to book an event, contact the Simon & Schuster Speakers Bureau at 1-866-248-3049 or visit our website at www.simonspeakers.com . Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Berger, Jonah.

Contagious : why things catch on/Jonah Berger.

p. cm.

Includes bibliographical references and index.

1. New products. 2. Consumer behavior. 3. Popularity— Economic aspects. I. Title.

HF5415.153.B463 2012

658.8’342—dc23 2012034583

ISBN 978-1-4516-8657-9 ISBN

978-1-4516-8659-3 (ebook)

Table of Contents

Introduction: Why Things Catch On
1. Social Currency
2. Triggers
3. Emotion
4. Public
5. Practical Value
6. Stories
Epilogue
Acknowledgments Readers
Group Guide
Questions for Discussion Expand Your Book
Club A Conversation with Jonah Berger About
Jonah Berger Notes Index