

# Un nuevo superpoder

Viralizar o acumular likes ya no alcanza. Si quiere que sus productos sean exitosos, tendrá que asegurarse de que formen hábitos en los usuarios... y existe un método para lograrlo.

POR NIR EYAL





**H**ay una persistente pregunta que cualquier emprendedor enfrenta cada vez que enciende su laptop por la mañana, y permanece allí, en su mente, incluso después de haber apagado la luz en la cama por la noche: “¿Cuál será el próximo producto que voy a lanzar al mercado?”.

Es el interrogante clave, porque la respuesta le indicará a quién contratar y cuánto gastar. Determinará adónde irán su sangre, sudor y lágrimas... y adónde irá el dinero de sus inversores. Y lo más importante: llevará a la empresa al éxito o al fracaso. Pero ¿cómo decidir qué producto construir? ¿Cómo saber qué hacer y qué dejar de lado?

Durante buena parte de la historia del desarrollo de productos, los empleados se ocupaban de lo que el jefe les mandaba. El líder de la compañía enviaba órdenes desde la cima, y los equipos se ponían a trabajar para transformar esa visión en realidad. A veces el CEO tenía razón y la innovación resultaba un éxito, pero lo más frecuente era que estuviera equivocado. Grupos enteros de trabajo pasaban meses, si no años, por lo general aislados de los clientes, desarrollando productos que, en última instancia, a nadie le interesaban. La fe ciega y la falta de participación del potencial usuario llevaron a innumerables fracasos.

Más recientemente, una nueva filosofía de la innovación ha cambiado la historia. Empresarios devenidos en escritores, como Steve Blank y Eric Ries, han promovido el desarrollo de productos a través de la mejora continua, mediante la constante prueba y validación de ideas por parte de los clientes. Al escuchar sus opiniones, sostienen Blank y Ries, las empresas aumentan las probabilidades de éxito, y disminuyen la posibilidad de terminar construyendo algo que nadie quiere.

Suscribo y apoyo el modelo de "participación del usuario" de Blank y Ries; pero cuando me tocó conducir empresas de tecnología, al ponerlo en práctica detecté que algo faltaba: aquella pregunta, acerca de qué construir, seguía pendiente de respuesta.

El feedback de los clientes era importante, sin duda, pero a menudo observé que no eran capaces de articular lo que realmente querían. Escuchar al público es una forma aconsejable de identificar necesidades; sin embargo, suele llevar a mejoras incrementales y no a la clase de grandes avances que yo buscaba.

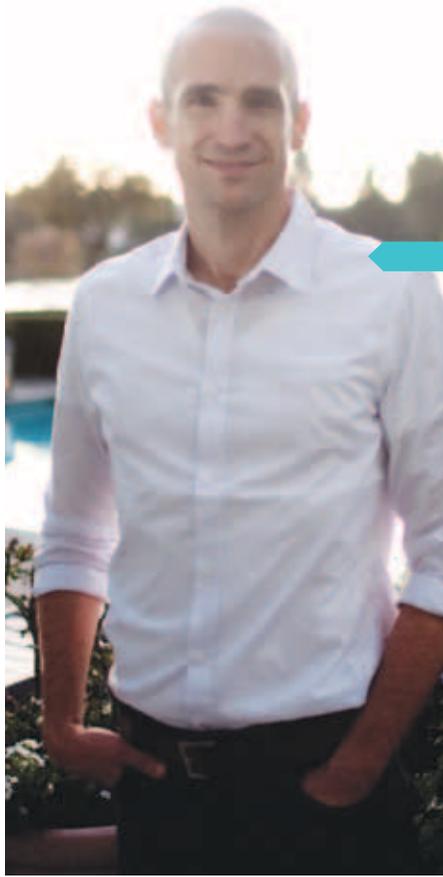
Yo quería ir más profundo. Quería comprender por qué los usuarios se comportaban como lo hacían. Creía que si podía entender los componentes básicos de esa conducta, sería capaz de diseñar productos con mayor probabilidad de éxito.

Hay un patrón común en los productos que mueven a la acción una y otra vez, hasta convertirse en formadores de hábitos, y lo he dividido en las cuatro fases de lo que llamo "Modelo de Gancho". Al analizar esas fases, un equipo de desarrollo podrá determinar si el producto tiene los elementos básicos para volverse un formador de hábito. Y si no los tiene, inmediatamente sabrá en qué áreas es necesario mejorar y hacia dónde apuntar sus esfuerzos. Cabe advertir, por supuesto, que nada garantiza el éxito instantáneo. Las empresas también deberán diseñar un método para atraer nuevos clientes, así como una manera de obtener beneficios económicos.

Un claro ejemplo son los dispositivos móviles. El 79% de los propietarios de smartphones accede a ellos dentro de los primeros 15 minutos al despertarse cada mañana. Más sorprendente aún, un tercio de los estadounidenses dice que preferiría renunciar al sexo a perder su celular. Un estudio de 2011 sugirió que la gente revisaba sus teléfonos 34 veces por día. Sin embargo, expertos de la industria creen que el número se acerca asombrosamente a las 150 sesiones diarias. Aceptémoslo: estamos enganchados.

Las tecnologías que utilizamos se han convertido en compulsiones, por no decir adicciones. Es la indomable urgencia de leer un mensaje. La irresistible atracción de visitar unos minutos YouTube, Facebook o Twitter, solo para encontrarnos que seguimos navegando una hora más tarde. Son esos impulsos a los que cedemos durante todo el día, sin siquiera darnos cuenta.

Los psicólogos cognitivos definen los hábitos como "conductas automáticas, activadas por estímulos situacionales". Las cosas que hacemos con poco o ningún pensamiento consciente. Los productos y servicios que utilizamos habitualmen-



## PSICOLOGÍA Y NEGOCIOS

**Nir Eyal** se presenta a sí mismo como un estudioso de la manera en que la tecnología afecta, influye e incluso determina el comportamiento humano. En su blog, [nirandfar.com](http://nirandfar.com), confluyen la psicología, la tecnología, los negocios y la neurociencia, para analizar la relación entre lo que las empresas ofrecen y la conducta de los usuarios.

Luego de obtener un MBA en Stanford, fundó y vendió dos compañías tecnológicas, y ahora invierte en emprendimientos que apuntan a desarrollar productos formadores de hábitos, como Eventbrite, Product Hunt, Symphony Commerce, Pantry, Refresh.io, Presence Learning y 7 Cups of Tea.

Eyal ha dictado cursos de psicología aplicada a los negocios en la Escuela de Negocios de Stanford y en el Instituto de Diseño Hasso Plattner. Es autor del libro *Hooked: Cómo crear productos formadores de hábitos*, y colabora regularmente con las revistas *TechCrunch*, *Forbes* y *Psychology Today*. Sus escritos sobre tecnología, psicología y negocios también han aparecido en *Harvard Business Review* y *The Atlantic*.

te alteran nuestro comportamiento cotidiano, tal como sus diseñadores lo planearon. Nuestras acciones han sido programadas. Pero ¿cómo es posible? ¿Cómo es que las empresas, con meros bits de código desplegados en una pantalla, logran controlar la mente de los usuarios? ¿Cuál es el truco que les permite a ciertos productos volverse formadores de hábitos?

En muchos casos, la formación de hábito es un imperativo para la supervivencia del producto. A medida que infinitas distracciones compiten por nuestra atención, las empresas están aprendiendo a dominar nuevas tácticas para mantener su relevancia en la mente de los usuarios. Ya no alcanza con acumular millones de usuarios. Las compañías están descubriendo que su valor económico se relaciona cada vez más con la fuerza de los hábitos que su marca logra crear.

Si la meta es conquistar la lealtad de los clientes y llevarlos a usar con creciente regularidad lo que sea que uno ofrezca, no basta con saber aquello que los atrae sino también lo que los engancha. Y mientras algunas empresas apenas están despertando a esta nueva realidad, otras ya han logrado que sus productos se vuelvan indispensables, gracias al dominio del arte de formar hábitos.

En 2012, con el doctor Baba Shiv dictamos una clase en la Escuela de Negocios de Stanford sobre la ciencia de influir en el comportamiento humano. Al año siguiente me asocié con el doctor Steph Habif para dictar un curso similar en el Instituto de Diseño Hasso Plattner. Todo este tiempo de investigación y experimentación me ha permitido delinear el Modelo de Gancho: un proceso de cuatro fases que las empresas utilizan para crear hábitos.

A través de ciclos de gancho consecutivos, los productos exitosos alcanzan su objetivo final de atrapar a las



“Un tercio de los estadounidenses dice que preferiría renunciar al sexo antes que perder su celular.”

personas para que vuelvan a comprarlos una y otra vez, sin depender de costosa publicidad o de mensajes agresivos.

Si bien generalmente me baso en ejemplos de empresas de tecnología, dada mi experiencia en esa industria, hay ejemplos de gancho en todas partes: aplicaciones, deportes, películas, juegos e incluso trabajos. Los ganchos pueden encontrarse en prácticamente cualquier experiencia que se aferre a nuestras mentes... y a menudo nos haga abrir las billeteras.

Los cuatro pasos del Modelo de Gancho proporcionan un marco para comprender su funcionamiento (ver gráfico en la página siguiente).

El impulsor del comportamiento, como la chispa que enciende un motor, puede ser externo o interno. Los productos formadores de hábitos comienzan alertando a los usuarios con gatillos externos, como un correo electrónico, un enlace a un sitio web o un ícono de aplicación en un teléfono.

Supongamos que Bárbara, una mujer joven que vive en Pennsylvania, ve por casualidad una foto en su muro de Facebook, tomada por un miembro de su familia en una zona rural del estado. Es una imagen encantadora y, dado que está planeando un viaje allí con su hermano Johnny, el disparador externo llama su atención y Bárbara hace clic.

Un clic lleva a un lugar donde las personas harán otro clic, y de esa manera, en un ciclo de respuestas a través de ganchos sucesivos, empiezan a formar asociaciones con disparadores internos, vinculados con conductas y emociones que ya existen en

## El modelo hook



tragamonedas, pero las recompensas variables son frecuentes en muchos otros productos formadores de hábitos.

Cuando Bárbara ingresa a Pinterest no solo encuentra la foto que había ido a buscar, sino además una multitud de otros objetos atractivos. Las imágenes se relacionan con lo que a ella en general le interesa –incluidos temas vinculados con su próximo viaje a la zona rural de Pennsylvania–, pero también hay otras cosas que capturan su mirada. La emocionante yuxtaposición de elementos relevantes y triviales, tentadores e inocuos, deslumbrantes y comunes, hace que la dopamina de su cerebro entre en ebullición con la promesa de recompensas. Por lo tanto, recorre subyugada ese nuevo mundo, a la caza de la maravilla que podría estar esperándola en el próximo clic. Antes de darse cuenta, Bárbara habrá pasado 45 minutos de su vida en Pinterest.

ellas. Y cuando el siguiente comportamiento del usuario comienza a desencadenarse en forma automática, el nuevo hábito se convierte en parte de su rutina diaria. Con el tiempo, Bárbara asocia a Facebook con su necesidad de conexión social.

Después del disparador viene el acto realizado en busca de una recompensa. El simple hecho de darle clic a una foto interesante en su muro de Facebook envía a Bárbara a Pinterest, un sitio web dedicado exclusivamente a compartir imágenes. Esta fase del Modelo de Gancho se basa en el arte y la ciencia de impulsar acciones específicas del usuario. Las empresas activan dos mecanismos básicos del comportamiento humano para aumentar la probabilidad de que una acción ocurra: facilidad de llevar a cabo el acto y motivación psicológica para realizarlo. Una vez que Bárbara completa la simple acción de hacer clic en la foto, queda deslumbrada por lo que ve a continuación.

Lo que diferencia al Modelo de Gancho de un simple circuito de feedback es la capacidad de crear un antojo. Cuando es previsible, la retroalimentación no genera deseo. El hecho nada sorprendente de que se encienda la luz de la heladera al abrir la puerta, por ejemplo, no impulsa a querer abrirla una y otra vez. Sin embargo, añadirle algo de variabilidad al circuito –que la luz se encienda cada vez con un color distinto– bastará para que se cree cierta intriga.

Las recompensas variables son una de las herramientas más poderosas que las compañías implementan para atrapar a los usuarios. Los estudios muestran que los niveles de dopamina –un neurotransmisor que proporciona energía mental y mejora la atención– aumentan cuando el cerebro está esperando alguna clase de premio. Introducir la variabilidad multiplica el efecto, y provoca un estado mental que suprime las áreas del cerebro asociadas con el juicio y la razón, al tiempo que activa las áreas asociadas con el deseo. El clásico ejemplo son las máquinas

La última fase del modelo incrementa las probabilidades de que la persona vuelva a pasar por el ciclo de gancho en el futuro. La inversión se produce cuando el usuario pone algo de sí en el producto, tanto en términos de tiempo y esfuerzo, como de capital social o dinero. Pero esta etapa no solo consiste en que los clientes se limiten a abrir sus billeteras. También implica una acción que les permita mejorar su experiencia en la próxima ronda. Invitar amigos, indicar preferencias, construir activos virtuales y aprender a utilizar nuevas funcionalidades son todas inversiones orientadas a tal fin. Inversiones que, a su vez, pueden aprovecharse para que el disparador sea más atractivo, la acción más fácil y la recompensa más emocionante cada vez que la persona pasa a través del ciclo de gancho.

A medida que Bárbara disfruta desplazándose por Pinterest, siente el deseo de guardar de alguna forma los elementos que la deleitan. Y al coleccionarlos, lo que hará es proporcionar valiosos datos sobre sus preferencias,



que servirán para aumentar su vínculo con el sitio y alentarla a recorrer nuevamente el ciclo de gancho en el futuro. La tecnología formadora de hábitos ya existe, y está siendo utilizada para moldear nuestras vidas. Con el aumento de la capacidad de las empresas de conectarse con los consumidores —a través de smartphones, tablets, televisores o consolas de videojuegos—, así como de recopilar, almacenar y procesar datos de los usuarios, nos enfrentamos a un futuro en el que cualquier producto poseerá el potencial de formar hábitos. Como escribió Paul Graham, famoso inversor de Silicon Valley: "A menos que los avances vinculados con la formación de hábitos estén sujetos a diferentes leyes del progreso tecnológico en general, el mundo se volverá más adictivo en los próximos 40 años de lo que ha sido en los pasados 40".

Recientemente, un lector de mi blog me envió un mensaje que decía: "Si no puede ser usado para el mal, no es realmente un superpoder". Tiene razón. Y bajo esta definición, la creación de productos formadores de hábitos representa un superpoder con todas las letras. Utilizada de manera irresponsable, la formación de hábitos puede degenerar rápidamente en la proliferación de zombies adictos y descerebrados.

¿Reconoció a Bárbara y a su hermano Johnny en el ejemplo anterior? Si usted es fanático de películas de zombies, seguramente se habrá percatado de que se trata de los personajes de la clásica película de terror *La noche de los muertos vivos*, una historia de individuos poseídos por una fuerza misteriosa que les dicta cada una de sus acciones.

Basta una mirada al mercado del entretenimiento para notar el resurgimiento del género zombie en los últimos años. Juegos como *Resident Evil*, programas de televisión como *The Walking Dead* y películas como *World War Z* dan testimonio de este fenómeno. Pero ¿por qué los muertos que hablan



“Los estudios muestran que los niveles de dopamina aumentan cuando el cerebro está esperando alguna clase de recompensa.”

resultan de pronto tan fascinantes? Quizás el imparable progreso de la tecnología, que se torna cada vez más penetrante y persuasiva, ha despertado en nosotros un creciente temor a la posibilidad de ser involuntariamente controlados.

Sin embargo, aunque el miedo es palpable, la realidad es que somos como los héroes de todas las películas de zombies: amenazados, pero en última instancia más poderosos. Además, los estudios indican que los productos formadores de hábitos poseen mucha mayor capacidad de hacer bien que mal. Los renombrados teóricos Richard Thaler, Cass Sunstein y John P. Balz utilizan el término "arquitectura de opciones" para describir técnicas que pueden influir en la conducta de la gente. En la opinión de esos autores, tales técnicas "ayudan a las personas a juzgar por sí mismas y a tomar mejores decisiones".

Por mi parte, creo que los avances en conectividad, datos y velocidad ofrecen a los innovadores una posibilidad sin precedente de ayudar a formar hábitos sanos, e influir positivamente en la vida cotidiana de miles de millones de personas. Utilizada correctamente, la tecnología puede impulsar conductas saludables que mejoren nuestras relaciones, nos vuelvan más inteligentes y nos permitan aumentar la productividad. ▽

© WOBI

Este artículo se publicó originalmente en *Change This* y fue reproducido con permiso del autor.