

# Neuromarketing aplicado a la gestión y comercialización de productos deportivos

Martín Tetaz (UNLP-UBA)\*

## Resumen

El trabajo presenta un modelo neuro cognitivo del funcionamiento de la mente con aplicaciones para la gestión de equipos e instituciones deportivas, como así también para la comercialización de productos del deporte. Se cuestionan los determinantes intrínsecos de la demanda de estos bienes y servicios y se concluye que para hacer un mercadeo exitoso resulta crucial la capacidad de influir en las representaciones mentales que los potenciales clientes se forman respecto de los beneficios (y costos) de la práctica deportiva. Adicionalmente se discuten las consecuencias del modo en que funciona la mente respecto de la gestión de equipos e instituciones deportivas.

**Palabras clave:** comercialización, productos del deporte, mercadeo exitoso.

## Abstract

The contents of this article presents a neurocognitive model of how the mind works with applications for managing teams and sports institutions, as well as for the marketing of sports products. The intrinsic determinants of the demand for these goods and services at issue and concludes that for successful marketing is crucial to the ability to influence mental representations that potential customers are formed on the benefits (and costs) of sport. Additionally the consequences of how the mind works on the management of teams and sports institutions are discussed.

**Keywords:** marketing, sport products, successful marketing

\* Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de la Plata – Argentina  
Maestría en psicología cognitiva Universidad de Buenos Aires  
Candidato a doctor en Ciencias de la Administración Universidad de la Plata

## Introducción

Desde el trabajo pionero que dio origen a la teoría de los prospectos (Kahneman y Tversky 1979), la economía del comportamiento viene mostrando que los seres humanos cometemos muchísimos errores sistemáticos violando una y otra vez los postulados de la microeconomía neoclásica<sup>1</sup>. Los desarrollos en neuroanatomía han permitido la construcción de modelos neuronales de la decisión económica (Fehr and Rangel 2011) que, combinados con los desarrollos en Psicología Cognitiva de los años del siglo pasado (Tulving 1972, Baddeley 1990), permiten una comprensión más global y general del modo en que funciona la mente.

En este trabajo discutiremos la hipótesis de que los sesgos cognitivos descubiertos por la literatura son consecuencia natural del normal funcionamiento de nuestra mente y no “fallas cognitivas” como muchas veces se piensa. El primer objetivo es el de mostrar un modelo general del funcionamiento de la mente que permita dar cuenta de los habituales comportamientos observados en contextos experimentales a la hora de tomar decisiones por parte de los seres humanos. Posteriormente, se presentan las implicaciones de ese modelo para la gestión de equipos e instituciones deportivas, cerrando con un análisis de aplicaciones para el marketing de productos deportivos.

## Cómo funciona la mente

Si resumimos los resultados provenientes de las enseñanzas de la economía del comportamiento (Kahneman, 2011) y los hallazgos de la psicología cognitiva (Tulving, 1972) junto con los aportes de los últimos descubrimientos de los estudios de imágenes neuronales (Fehr y Rangel 2011), podemos afirmar que tenemos una memoria de trabajo (constituida básicamente por la memoria de corto plazo) que procesa los valores de cada una de las alternativas de elección a fin de poder compararlas y elegir. El cómputo de las señales neuronales provenientes de esos

valores se efectúa en la corteza prefrontal ventromedial de nuestro cerebro.

Ahora bien, una vez que elegimos entre las opciones alternativas y efectuamos el consumo, experimentamos una utilidad que neuroanatómicamente está asociada a la activación de un área denominada corteza frontal orbital, conjuntamente con la activación del núcleo accumbens. La información producida por la corteza frontal orbital es almacenada en la memoria episódica de largo plazo, que será el lugar en el cual la memoria de trabajo buscará información la próxima vez que tenga que computar las señales neuronales correspondientes al valor de esa alternativa en la corteza prefrontal ventromedial.

Cuando en la memoria de los sujetos no existan situaciones similares y las alternativas de elección que enfrenten sean completamente desconocidas, de todos modos necesitarán efectuar una representación mental de los escenarios posibles a fin de proporcionarle a la corteza prefrontal ventromedial la información necesaria para computar la utilidad estimada, para lo cual también utilizarán información proveniente de la memoria semántica de largo plazo.

Los individuos utilizarán para ello las experiencias y enseñanzas aprehendidas en los medios de comunicación, la literatura, la educación en general, el cine o los relatos familiares, que fueron almacenadas en el otro gran subsistema de la memoria: la memoria semántica.

Aquí resulta fundamental mencionar que carente de representaciones mentales icónicas, (las que pueblan mayoritariamente la memoria episódica), la información proveniente de la memoria semántica está mediada fuertemente por el lenguaje. Es interesante en este sentido, recordar que el famoso Psicólogo Bielorruso Lev Vigotsky, comienza de hecho su libro “Pensamiento y Lenguaje” citando un tramo de un poema de Osip Mandelstam que reza: “Olvidó una palabra, y su pensamiento incorpóreo ingresó en el reino de las sombras”.

El problema es que la información proveniente de la memoria semántica está en desventaja respecto de la que procede de la memoria episódica porque no posee *marcadores somáticos o experiencias emocionales*

<sup>1</sup> Para un resumen de la literatura de sesgos ver Kahneman D. 2011, “Thinking Fast and Slow”. FSG. New York.

que le permitan “sentir” de algún modo cuáles serán las consecuencias de las elecciones.

Decía Ernesto Sábato que “El hombre primero siente el mundo y luego cavila sobre el mundo”. La cita del autor “sobre Héroe y Tumbas” tiene que ver justamente con esos marcadores somáticos descubiertos por Antonio Damasio (2010), y que remiten a las emociones que experimentamos en cada momento de nuestras vidas que recordamos.

Puesto que la información proveniente de la memoria semántica no está cargada de esos marcadores, no se siente. Lo anterior significa que la función de utilidad construida por la corteza prefrontal ventromedial requiere además la colaboración de la corteza prefrontal dorsolateral, que será la encargada de sopesar en una elección las ventajas conocidas con las desconocidas.

La corteza prefrontal dorsolateral ha sido ampliamente estudiada en diversos experimentos de neuroanatomía y sistemáticamente se presenta como la responsable del autocontrol en situaciones en las cuales se contraponen utilidades a corto plazo experimentadas repetitivamente (por ejemplo, acciones como fumar, beber, comer, hacer ejercicio) y utilidades a largo plazo no experimentadas (gozar de buena salud, estar en el peso adecuado, evitar un problema cardíaco en el futuro, etc.). Un punto no menor en este sentido es que esta área del cerebro es la que madura más tarde en el desarrollo cognitivo, alcanzándose su funcionalidad óptima alrededor de los 25 años, lo que sugiere que la evaluación de la conveniencia de aprobar productos financieros para menores de esa edad, debe hacerse con un cuidado adicional.

Pero además, como demostró Keith Chen (2013), cuando se trata de procesar información proveniente de la memoria semántica, resulta crucial el lenguaje, puesto que las representaciones mentales por lo general no son icónicas, sino que se apoyan en la gramática y por ende están sujetas a la estructura particular de cada lengua.

Finalmente, en los casos en que alguno de los escenarios inciertos incluya una posible pérdida o un resultado no deseable, sabemos que mediará una activación de la ínsula y del cíngulo anterior ventral (áreas del cerebro

asociadas a los comportamientos de evitación), haciendo que las alternativas que incluyan esas posibles pérdidas sean excesivamente penalizadas a la hora de computar su valor de decisión en la corteza prefrontal ventromedial. Esto básicamente implica que el individuo será adverso al riesgo en el terreno de las ganancias, pero propenso a tomar riesgos cuando se trate de contextos que involucren pérdidas, que se espera poder evitar.

Un problema adicional, como lo demostró el experto en economía del comportamiento Sendhil Mullainathan (Mani et al 2013), es que la corteza prefrontal dorsolateral funciona deficientemente también en todas las personas que están en circunstancias de estrés o tienen preocupaciones que le mantienen ocupada la memoria de trabajo. En efecto, tanto los pobres como aquellos de mejor posición económica, pero que sufren la escasez del tiempo o tienen preocupaciones familiares, no sopesarán correctamente los beneficios futuros de la actividad deportiva y el cuidado de la salud, con los costos actuales en materia de esfuerzo físico y tiempo dedicándole menos tiempo a esas actividades.

### **Del *Homo Economicus* al *Homo Sapiens*; más hallazgos de la Economía del Comportamiento**

A la hora de pensar en la comercialización de productos deportivos una pregunta se impone: ¿Son creadas las necesidades o solo debemos descubrirlas? El tema ha sido ampliamente discutido en la literatura y parece haber consenso en cuanto a que las personas tienen una jerarquía de necesidades muy generales, y que las firmas diseñan objetos que apuntan de una u otra manera a satisfacerlas.

Parece oportuno recordar aquí el influyente trabajo de Maslow, quien hablaba en primer lugar de las necesidades fisiológicas (alimentación, básicamente); en segundo lugar refería las necesidades de seguridad (en el ámbito laboral, de la salud, de la propiedad, etc.); en tercer lugar, las necesidades de afiliación a grupos (amistad, afecto), en cuarto lugar, a las de reconocimiento o estima, en quinto y último lugar, hablaba de las necesidades de autorrealización.

Así, el hecho de que un producto nuevo irrumpa en el mercado, por ejemplo, la aparición de los teléfonos celulares o de Internet, no implica que las firmas que lo comercializan deban crear necesidades nuevas en los consumidores, sino que les basta con asegurarse de estar satisfaciendo una necesidad preexistente de carácter más general, por ejemplo, la búsqueda de estatus o de reconocimiento social (la cuarta jerarquía de Maslow), o la búsqueda de identidad y de pertenencia a determinados grupos (la tercera jerarquía).

Del mismo modo, el verdadero posicionamiento de un producto deportivo no requiere de una estrategia de marketing que “invente” su necesidad, sino de encontrar un valor simbólico que pueda ser adjuntado al producto y se apoye en las necesidades innatas de las personas; las descritas por Maslow.

Además, para cualquier estrategia exitosa de comercialización resulta fundamental tener en cuenta las investigaciones de Kahneman y Tversky (2002), quienes han mostrado que somos bastante malos a la hora de evaluar distintas situaciones en forma aislada y que nuestros sistemas perceptivos se especializan en notar cambios en el *statu quo*, que son los que en última instancia guían nuestras acciones. Lo que estas investigaciones indican entonces es que si bien no podemos computar la utilidad que nos podrían proporcionar los diferentes cursos de acción que tenemos como alternativa, sí podemos calcular cuánto cambiaría nuestra utilidad si nos alejamos de la canasta actual de consumo, en alguna otra dirección.

Más aún, uno de los sesgos más notables que señala la literatura sobre la economía del comportamiento tiene que ver justamente con la excesiva sobrevaloración que le damos al orden actual de las cosas, por sobre otras alternativas. Así, las personas son reacias a cambiar incluso cuando podrían estar mejor con la modificación de sus pautas de consumo, porque son presa del *sesgo de statu quo*.

Aunque se supone que la gente debería tener una preferencia clara en cuanto a si privilegia una cosa o la otra, las investigaciones muestran sistemáticamente

que cualquiera de las opciones será más elegida si es presentada como predeterminada (como *default*).

David Brooks, por ejemplo, registró esa situación al analizar el efecto del *statu quo* en la donación de órganos. En Estados Unidos, al renovar la licencia de conducir el ciudadano puede expresar su deseo de donar. En Francia, en cambio, en principio todos los ciudadanos son considerados donantes salvo que expresen su deseo en contrario. Aunque las opciones disponibles son las mismas en los dos casos, los resultados son completamente distintos en ambos países: en Estados Unidos solo un 14% de la población es donante, mientras que en Francia este porcentaje asciende al 90%.

Adicionalmente, las investigaciones de Kahneman muestran que tratamos muy diferente los escenarios de pérdidas y los de ganancias; si pierden 100 pesos, por ejemplo, se sufre mucho más que el incremento de utilidad que experimentaríamos al ganar esos mismos 100 pesos, por esta razón existe una tendencia natural a no arriesgar en los deportes, a conformarse con el empuje, a quedarse en una zona de confort. Dicho de otro modo, no nos pone tan contentos ganar en comparación con la tristeza que nos generaría perder.

Este funcionamiento de nuestra cognición nos recuerda al personaje de *Quién se ha llevado mi queso*, que al descubrir que no existían más reservas del preciado alimento se queda prácticamente inmóvil ante la realización de su pérdida, a tal punto que no llega a comprender que pierde todavía más por quedarse inmóvil en vez de empezar a buscar nuevas alternativas.

Más aún, según el planteo de Kahneman (1991), también evitamos el riesgo (somos adversos al riesgo) en el terreno de las ganancias, pero preferimos arriesgarnos a la hora de movernos en contextos de pérdidas. Así, preferimos un trabajo que nos ofrece un sueldo seguro de \$3.500.000 pesos a otro en que tenemos un 50% de probabilidad de ganar \$2.000.000 pesos y un 50% de probabilidad de percibir \$6.000.000 pesos, aun cuando, como ya vimos anteriormente, el valor esperado de esta última oferta sea de \$4.000.000 pesos, que obviamente superan a los \$3.500.000 pesos que garantiza el trabajo seguro.

Es decir, nos gustan las ganancias seguras y las pérdidas inciertas. Ante las ganancias parecería que pensamos: “ya lo he ganado, ya es mío, a cobrar”, y ante las pérdidas imaginamos que “aún existe una posibilidad de reducir el daño, no lo he perdido todo aún”. Llevada al extremo, esta conducta respecto de las pérdidas explica el conocido comportamiento de los jugadores compulsivos que no pueden parar de apostar cuando van perdiendo toda vez en la medida en que creen que aún existe una pequeña oportunidad de recuperarse.

Es muy factible que esa conducta haya evolucionado en nuestra especie como resultado de las presiones selectivas del medio ambiente. De hecho, el biólogo Thomas Caraco (1980) de la Universidad de New York encontró ese mismo comportamiento en una especie de aves llamadas “juncos de ojo amarillo”.

Es importante mencionar aquí que quizás la tendencia a comportamientos altruistas de cooperación podría haber servido como una forma de sociabilizar los resultados y disminuir así el riesgo, dando lugar al nacimiento de los equipos.

Desde esta óptica, se abre la posibilidad de pensar que todos estos comportamientos sean producto de la evolución de nuestra especie, aunque también es plausible especular con la hipótesis de que estos fenómenos sociales emergieran a partir de una construcción cultural motivada en algún cambio histórico en las condiciones del medio ambiente, como pudo haber sido el descubrimiento de la Agricultura, unos 10.000 ó 12.000 años atrás. No soy el primero en plantear esta idea, sino que, de hecho, un reciente libro de Christopher Ryan y Cacilda Jethá (2010) aporta cuantiosa evidencia arqueológica y antropológica en ese sentido.

### **Aplicaciones para el deporte; gestionando equipos e instituciones deportivas**

Una vez expuestos algunos de los mecanismos presentes en el funcionamiento de la mente, el siguiente paso es discutir qué influencia debería tener ese conocimiento a la hora de comercializar un producto y, en particular, cuando se trata de productos deportivos.

Vimos en este trabajo que la capacidad atencional es limitada y que los individuos tienen preferencias estimulables, sesgando su atención hacia ciertos objetos o mensajes e ignorando otros. También aprendimos que la emoción juega un rol fundamental tanto en la generación de esa preferencia como luego en el proceso de recordación toda vez que se trate de recuperar conocimientos que están guardados en la memoria episódica de largo plazo y que han sido almacenados junto a algún marcador somático como los que mencionaba Damasio en sus investigaciones.

De modo que cualquier estrategia que busque comunicar debe primero trazar un mapa mental del receptor del mensaje con miras a determinar qué tipo de asociaciones emocionales posee. Así, por ejemplo, si el individuo es muy sensible respecto del medio ambiente, cualquier comunicación que se efectúe en color verde utilizando conceptos como “ecológico” o “sustentable” tenderá a captar su atención.

Captada la atención del individuo, es preciso notar que si el mensaje se transmite por escrito este será almacenado en la memoria semántica, donde se alojan los conceptos, valores e ideas, de modo que resulta productiva esa vía si se quieren informar reglas nuevas, por ejemplo. Pero si ese mensaje busca modificar un comportamiento, es preciso cambiar la ecuación de evaluación de alternativas que tiene lugar en la corteza prefrontal ventromedial del sujeto, de modo que éste voluntariamente elija el curso de acción que deseamos. Para ello es muy importante que el mensaje se transmita de modo que el receptor “lo viva” y lo almacene así en la memoria episódica.

Por ejemplo, un modo de asegurar que un mensaje es almacenado por los sujetos en la memoria episódica es efectuar juegos de rol en los que participen los individuos, o tomar medidas ejemplares que todos pueden presenciar y recordar como algo autobiográfico, imprimiendo incluso un marcador somático a la experiencia.

Así, si se pretende cambiar un hábito deportivo o generar demanda por una clase o actividad, pues lo ideal es que los sujetos lo prueben, que sientan el conjunto de va-

lores simbólicos asociados a pertenecer a una institución deportiva o completar una tarea épica. Por ejemplo, se puede regalar una suscripción (con renovación automática para explotar el *sesgo de statu quo*) de modo que muchos individuos se sientan parte por default, al tiempo que se organizan actividades que generan utilidad de anticipación y recuerdo asociadas a un logro épico, como el competir en una maratón, o trepar un cerro en bici, o batir un récord de más cantidad de personas haciendo spinning o boxing al mismo tiempo, etcétera.

De otra parte, si la comunicación es la base de la pirámide de una gestión deportiva exitosa, el segundo nivel lo constituye la capacidad de liderazgo.

En los deportes, y siguiendo a Braidot, nos interesa particularmente el “*liderazgo primal*” que tiene que ver con el aspecto emocional del liderazgo, por encima del aspecto formal, tanto en lo que respecta a las emociones que se generan en las personas que tienen la responsabilidad de liderar, como en lo referente a la inteligencia del líder para captar las necesidades, sentimientos y motivaciones de sus dirigidos (inteligencia emocional).

El otro aspecto importante que influye fuertemente en una gestión exitosa es la capacidad para generar soluciones nuevas, alternativas creativas que multipliquen el potencial de los recursos con que cuenta una organización.

Obviamente, para lograr la emergencia de un ambiente creativo, es preciso que el equipo que dirige la organización promueva la utilización del cerebro no consciente de sus miembros, y que administre y organice los productos que resultan de ese proceso creativo. Hoy en día muchas organizaciones, como por ejemplo Google, están implementando ambientes descontracturados de trabajo y horas desestructuradas o “cuasi libres” en las que los sujetos pueden decidir en qué actividad enfocarse y de qué modo, sin percibir la continua presión de un supervisor que los fuerza a comportarse dentro del esquema habitual para evitar las sanciones. Es preciso recrear esos espacios o “terceros tiempos”, para que los miembros de los equipos se puedan expresar y canalizar sus inquietudes.

En cuarto lugar es necesario reconocer la importancia del factor emocional a la hora de tomar decisiones dentro de un club, sobre todo cuando hay una afición muy fervorosa y pasional. Aquí queremos hacer referencia a un proceso de dos vías.

En un sentido, como demostrará Damasio, muchas veces las decisiones se toman incluso antes de que tengamos acceso consciente a las mismas, por lo que es preciso reconocer la importancia de nuestras emociones y aprender a manejarlas. Aquí hay muchas técnicas que se pueden aplicar para no caer presa del nivel metaconsciente. Por ejemplo no tomar una decisión la primera vez que se piensa en un problema, sino volver a pensarlo al otro día en otra hora y en otra circunstancia para ver si se llega a la misma decisión.

Pero, en otro sentido, también es peligroso que las personas que deben seguir a un líder dentro de la organización perciban que este toma las decisiones de manera muy impulsiva, o poco racional, de modo que es preciso dejar que pase un lapso de tiempo antes de decidir, para no dar la imagen de apresuramiento y para elaborar argumentos racionales a favor de la decisión tomada, que puedan ser presentados como fundamentos. Se trata en última instancia de la capacidad para gestionar la pasión.

En quinto lugar, un aspecto fundamental de la gestión es la capacidad para introducir cambios.

Sabemos por los desarrollos de la Economía del Comportamiento, que existe un sesgo de *statu quo* por el cual las personas son reacias al cambio y tienden a preferir las opciones que se les presentan como default. Entonces una gestión exitosa del cambio debe ser muy cuidadosa en el *framing* de la modificación que está proponiendo para que no sea vista como un alejamiento radical del *statu quo*. Incluso más, el éxito quedará prácticamente asegurado si logra presentar a la opción deseada como el *statu quo*.

Por ejemplo, supongamos que el administrador quiere que la gente de la mañana cambie de horario de trabajo pasándose a la tarde. Si les ofrece el cambio seguramente pocos trabajadores aceptarán, pero si en

vez de eso los pasa automáticamente a la tarde a todos, ofreciéndoles la posibilidad de solicitar por nota que se mantenga su horario de trabajo matutino, pues mucha más gente se quedará con la opción presentada como default (el turno tarde) y mucha menos gente elegirá la mañana. Si además se aprovecha del “*efecto adaptación*” imponiendo que las notas para solicitud del cambio de horario (para volver a la mañana) sean presentadas dentro de una semana, pues mucha gente se acostumbrará e incluso menos pedirán volver a su horario anterior.

Otro aspecto de la gestión de cambios tiene que ver con la generación de expectativas que sirvan como anclas, para que una mala noticia pueda ser representada mentalmente como una ganancia, logrando así menos rechazo.

### **Cómo comercializar productos deportivos**

Lo primero que debe quedar claro a la hora de pensar en la comercialización de deportes es que las personas que se anotan en un gimnasio o se apuntan para correr una maratón, en realidad no están consumiendo un entrenamiento anaeróbico, un cardio o la planificación de un circuito callejero para probar su capacidad aeróbica.

Por el contrario, como prueban las investigaciones del Psicólogo Abraham Maslow, la gente tiene necesidad de reconocimiento social, filiación de grupo y autorrealización, y todos esos vacíos pueden ser llenados por productos deportivos con alto valor simbólico en ese sentido.

Por esta razón no se reduce el problema al de comunicar eficientemente un precio más competitivo, porque no solo al no tratarse de un *commoditie* la gente no compra estos productos mirando el precio, sino que muchas veces el precio juega en un sentido contra intuitivo, porque es usado por los clientes como fuente de información de la calidad del servicio y como señalizador de posicionamiento socioeconómico.

Los clubes pueden resolver este dilema armando una tarifa en dos partes. Con una matrícula cara (aunque pue-

da ser pagada en cuotas o financiada de otro modo) para indicar su posicionamiento alto y la buena calidad de sus servicios y al mismo tiempo usar precios para el consumo de cada uno de los servicios o productos, que verdaderamente permitan asignar los picos de demanda eficientemente y eviten la capacidad ociosa de las instalaciones.

En segundo lugar, la clave para la comercialización exitosa depende del posicionamiento del producto, que a su turno está condicionado por el mapa mental de los consumidores. Por eso, antes de iniciar una campaña de marketing es preciso conocer esos mapas mentales, para lo cual es preciso efectuar un estudio de mercado que indague no solo las predisposiciones objetivas a pagar por un determinado bien o servicio, sino las claves que determinan el posicionamiento socioeconómico subjetivo de los clientes.

De este modo pueden usarse tarjetas de fidelidad, no ya para agregar utilidad transaccional (vía la suma de puntos canjeables), lo que aumenta indudablemente la predisposición de compra, sino para permitirles a los clientes que señalicen su posicionamiento.

Un club, por ejemplo, puede tener una tarjeta de membresía Black, para aquellos socios que acepten debitar la cuota mensual de sus tarjetas de crédito, y puede ejercer con ese plástico discriminación positiva entre los socios, permitiendo un acceso *all inclusive* a todos los servicios del club para el segmento “selecto” de poseedores de ese *status*.

En tercer lugar, hay que explotar la tendencia innata a la competencia y conformación de grupos (la hipótesis de Richard Alexander), generando equipos (los rojos y los azules por ejemplo) y poniendo permanentemente cosas en juego para motivar la competencia entre grupos y del individuo consigo mismo.

Esta valoración por la filiación ha sido muy estudiada en Ciencias de la Educación y ya aparecía documentada en el reporte Coleman de la década del sesenta, refiriéndose a la importancia de pertenencia de grupo en un contexto de alumnos escolares, igual en los experimentos de Sherif de las décadas del cuarenta y del cincuenta, que consistían en conformar grupos de estu-

diantes que no se conocían de antemano entre sí, para analizar la evolución del grupo y el desempeño de sus integrantes. Estos experimentos mostraban que al cabo de una semana ya se desarrollaba un profundo efecto de pertenencia entre los miembros de cada grupo, por un lado, y de competitividad entre grupos, por el otro. A este efecto lo denominó, recurriendo a una metáfora deportiva, el “efecto camiseta”

En cuarto lugar y volviendo al tema de la comunicación, en el diseño de campañas se puede aprovechar el efecto de marco o *framing effect*, descubierto por Kahneman y Tversky, por el cual las personas responden diferente si una misma situación hipotética es presentada de una manera o de otra, aunque las alternativas de fondo no cambien. Por ejemplo, en vez de establecer un recargo del 10% a los que pagan fuera de término, se puede ofrecer un descuento del 10% para los que pagan en tiempo y forma.

Con la misma lógica se puede cambiar la modalidad de pago; si la matrícula de un gimnasio cuesta 20.000 pesos, por ejemplo, pues se cobre 40.000 y se le pague a los clientes (reembolso) 1.000 por cada asistencia al gimnasio.

Mediante esta modalidad, alguien que asiste 20 veces por mes al gimnasio termina pagando lo mismo que antes, pero el cambio genera incentivos para que las personas tengan altos porcentajes de asistencia, que resulta un indicador crucial para definir el abandono y permite así proteger el principal capital de un gimnasio, sus clientes.

En quinto lugar se puede explotar el sesgo de *status quo* que genera una predilección por las elecciones que ya están establecidas por default. Esto por ejemplo, permitiría pre seleccionar los horarios de actividades en función de mejorar la utilización de la capacidad instalada, o generar mecanismos de renovación automática de la membresía.

## Conclusiones

La teoría microeconómica tradicional siempre supuso que los individuos eran maximizadores conscientes y racionales de sus funciones de utilidad.

Los desarrollos de la Economía del Comportamiento han mostrado que sistemáticamente el comportamiento real de los agentes económicos se aleja de los postulados planteados por las teorías neoclásicas.

Los desarrollos más recientes de la neuroanatomía han confirmado, no solo el modelo canónico de la Psicología Cognitiva, sino el hecho de que los factores emocionales juegan un rol sumamente importante a la hora de tomar decisiones.

En este trabajo presentamos una introducción al modelo general del funcionamiento cognitivo que permite dar cuenta de todos los sesgos encontrados en la literatura de Economía del Comportamiento y es consistente con los descubrimientos en neuroanatomía.

Así, vemos que nuestra capacidad atencional está fuertemente influenciada por nuestra tendencia a sobre considerar algunos estímulos ambientales en detrimento de otros y vimos que ello se debe a preferencias estimulables que pueden estar asociadas a factores emocionales.

Pasado el filtro atencional, nuestra memoria de trabajo está también limitada, tanto en su *span* como en su duración. Solo una pequeña fracción de nuestra experiencia es procesada y almacenada en memoria de largo plazo.

Esos almacenes de largo plazo son cualitativamente distintos según guarden información episódica o semántica, lo que a su turno afectará el modo en que recordemos distintos tipos de información y sobre todo influirán decisivamente en el modo en que nos representemos mentalmente los beneficios (y costos) asociados a la práctica de un deporte.

El resultado global del funcionamiento de este sistema es que nuestra mente no funciona como una computadora perfecta con capacidades ilimitadas, sino que debido a sus restricciones procede habitualmente generando reglas o heurísticas que funcionan como “atajos” en nuestro razonamiento y que nos permiten decidir de manera sesgada, aunque bastante eficiente en el ambiente en el que nos desenvolvemos.

Cuando combinamos el modo en que funciona la mente con las razones que explican las necesidades de la gente y su preferencia o demanda de productos deportivos, emergen varias recomendaciones estratégicas de comercialización que, en resumen, parten de la búsqueda de identificar el mapa mental de los consumidores y su búsqueda de satisfacción de necesidades de reconocimiento social, autorrealización, filiación de grupo, etc.

Este trabajo muestra que no solo es posible utilizar el conocimiento respecto al funcionamiento real de la mente con el objeto de mejorar la gestión de las organizaciones deportivas, sino que también permite potenciar la comercialización de productos del deporte y la salud.

### Referencias bibliográficas

- Baddeley A. (1990) "Human Memory; Theory and practice". Nodham Heights Allyn and Bacon.
- Borges, J. (1982) "Funes el memorioso". En Narraciones. Ed. Salvat. Navarra.
- Braidot N. (2012) "Neurociencias Aplicadas a Organizaciones y Negocios" Centro de Investigaciones en Neurociencias Aplicadas y Prospectiva.
- Braidot N. (1980) "Neuromarketing; Como Utilizar el Cerebro en la Conducción Exitosa de las Organizaciones". Granica. 2008.
- Caraco T, Martindale S, Whittam T. "An empirical demonstration of risksensitive foraging preferences". *Animal Behavior* Vol 28, n3. pp 820-830
- Damasio A. (2010) "El Error de Descartes". Paidós. Buenos Aires
- Darwin, C. (1998) "La expresión de las emociones en los animales y en el hombre". Ed Alianza. Madrid.
- Ekman, P. (1994) "Strong evidence for universals in facial expressions; A reply to Russell's mistaken critique". *Psychological Bulletin*, n 115; pp. 268-287.
- Fehr E., Rangel A. (2011) "Neuroeconomic foundations of economic choice – Recent advances". *Journal of Economic Perspectives*, 25(4):3-30
- Gardner H. (1999) "Estructuras de la mente; La teoría de las inteligencias múltiples". Fondo de Cultura Económica.
- Goodman, N. (1972) "Seven strictures on similarity". In *Problems and Projects*. Bobbs – Merrill Press.
- Karmiloff-Smith, A. (1994) "Más allá de la modularidad". Ed Alianza. Madrid.
- Kahneman D, Tversky A. (1979) "Prospect Theory; an Analysis of decision under risk". *Econometrica*, Vol 47, n2, pp. 263-292
- Kahneman, D, Knetsch J, and Thaler R. (1990) "Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem," *Journal of Political Economy*, December 98, 1325-1348.
- Kahneman D; Knetsch J; Thaler R. (1991) "Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias" *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1, pp. 193-206.
- Loftus, E. (1997) "Creating false memories". *Scientific American*; pp. 71-75.
- Mulainathan, S., & Shafir, E. (2009). *Savings Policy & Decision-Making in Low-Income Households*. In Michael Barr and Rebecca Blank (Eds.), *Insufficient Funds: Savings, Assets, Credit and Banking Among Low-Income Households*. Russell Sage Foundation Press (pp. 121-145).
- Ryan, C. Jethá C. (2010) "Sex at Dawn: The Prehistoric Origins of Modern Sexuality". NYT Best Sellers, .
- Spearman C. (1927) "The abilities of man". Macmillan Company. New York.
- Spears D. (2010) "Economic Decision-making in Poverty Depletes Behavioral Control" *Princeton Working Paper* n 213.
- Spelke, E. (1995) "Initial Knowledge; six suggestions". *Cognition*, n 50; pp. 433-447.
- Tulving E; Donaldson W; (1972) "Organization of Memory". New York Academic Press.
- Wilson D, and Wilson E. (2007) "Rethinking the Theoretical Foundation of Sociobiology," *Quarterly Review of Biology* 82: 327–348. 2.