

## Prefacio

KEVIN HOGAN

Todo empieza al reflexionar sobre las decisiones pasadas...

- ¿Por qué has hecho eso y lo otro?
- ¡No lo sé!
- ¿Qué pensabas?
- Esperaba que si...

(sustitúyase por cualquier otra conversación, o por una explicación posterior a la acción)

... pasase XYZ.

Luego viene la predicción de la conducta futura...

- ¿Compraría este producto si estuviera a la venta?
- ¡Sí, es estupendo! ¡Me encanta!
- Si ofreciésemos este servicio, ¿pagaría por él?
- Sin duda.

Cuando piensan en el futuro, las personas carecen prácticamente de aptitudes adivinatorias sobre cómo se comportarán, o sobre qué comprarán o no. Además, es indudable que no pueden explicar con claridad «por qué» hicieron algo en el pasado.

Ahora ya no tendrá que preguntarlo.

El cerebro humano funciona según un sistema de «atajos» y «reglas generales». Si no tuviésemos estos instrumentos que usamos para tomar decisiones siguiendo el camino

## ¿POR QUÉ CONSUMIMOS?

más corto posible, en la vida nunca haríamos nada. Debido a esta misma disposición neuronal, a menudo nos metemos en líos de los gordos por hacer cosas increíblemente estúpidas.

La conducta humana revela montones de atajos aplicados a la toma de decisiones, que nos ayudan a saber qué hará la gente en el futuro. También podemos tener una idea muy aproximada de «por qué» en el pasado la gente hacía cosas sin planteárselas.

Las empresas que necesitan comercializar productos y servicios rentables no tienen por qué tirar el dinero invirtiéndolo en grupos muestra, que tienen un historial patético como indicadores de conductas futuras tocantes a la mayoría de productos y servicios.

Philip Graves ha escrito una magnífica guía para comprender cómo saber lo que hará o no hará la gente. Le demostrará por qué en el pasado las personas hicieron cosas que «no tenían sentido», tanto en retrospectiva como en tiempo real.

Llevo veinte años estudiando la conducta de los consumidores, y he llegado a la conclusión de que existe una manera provechosa y útil de navegar por esas aguas tan onerosas de la prueba de productos, y de comprender los impulsos y las emociones subyacentes en los motivos y en los pensamientos que tienen los consumidores cuando toman decisiones.

Ahora tiene a su alcance la oportunidad de aprovechar muchos años de conocimientos y experiencias condensados en un libro fácil de leer y de entender... ¡y, dicho sea de paso, comprarlo fue una decisión excelente!

¿Que cómo lo sé?

Dentro de poco conocerá la respuesta.

Kevin Hogan  
*Mineápolis, MN*  
*Abril de 2010*

## Obertura

### *El momento de la verdad*

La investigación de mercado surgió durante el *boom* mediático y publicitario de la década de 1950, cuando el deseo comprensible de saber quién escuchaba o veía un programa determinado evolucionó convirtiéndose en el deseo de saber qué pensaban aquellas personas. Aquellos nuevos investigadores de mercado pensaron: «Parece útil preguntar simplemente a la gente que nos diga lo que quiere, lo que le gusta y lo que piensa. Pues, entonces, lo único que tendremos que hacer es cumplir sus deseos. ¡Genial!» Podemos imaginarnos lo contentos que se sentirían los estresados ejecutivos al descubrir que las decisiones empresariales iban a ser mucho más sencillas.

La teoría sostiene que, ya sea pidiendo a unos cientos de personas que cumplimenten un cuestionario, o ya sea tomando una muestra mucho más reducida e interrogándola a fondo, se obtendrán ideas útiles y confiables. Pero, ¿no estaremos buscando respuestas en el lugar equivocado? Después de todo, no sería la primera vez que a la gente le ha seducido la idea de una solución cómoda que, al final, demostró no serlo.

No es difícil encontrar ejemplos de nuestra capacidad para creer cosas equivocadas. Si algo *parece* plausible, nos impresiona, encaja con lo que queremos pensar o se nos ha vendido persuasivamente, estamos dispuestos a conside-

rarlo verdad. Para exacerbar el problema, la frontera entre la ciencia y la creencia suele ser difusa: los datos de la ciencia fiable se mezclan con las ilusiones para elaborar un cóctel de realidades y fantasías atractivas. Los astrólogos se basan en la astronomía, una ciencia, para darle una pátina de verdad a la falsedad de la futurología, para «ayudar» a las personas a que tomen decisiones sobre su vida. Pero esta pseudociencia, a pesar de su apariencia, no es más digna de confianza que cualquier otra creencia no científica. Cuando se evalúan objetivamente las predicciones de los astrólogos, queda claro que no sucedió nada que pueda atribuirse nada más que a la fuerza mística que sugieren sus defensores.

Entonces, ¿en qué posición del espectro científico se encuentra la investigación de mercado? ¿Las encuestas, los grupos muestra, las entrevistas a fondo, los buscadores de opinión de los consumidores sobre marcas, los cuestionarios sobre la satisfacción del cliente, las encuestas *on line* y demás son verificables científicamente, o se basan en la fe? Puede que le sorprenda saber que toda investigación de mercado que le pregunta a la gente qué piensa, qué ha hecho o qué le gustaría hacer en el futuro se basa en una creencia. La investigación de mercado es pseudociencia —de hecho, es *clientelología*—, y las creencias que la apuntalan son falsas.

Hay una serie de casos en los que la investigación de mercado se ha equivocado. Se trata de productos como la crema de whisky Baileys, que los consumidores rechazaron, pero que, a pesar de todo, salió al mercado gracias a la co-razonada de un ejecutivo de alto nivel. Los conceptos innovadores, como la furgoneta original Chrysler o los servidores de red para PC de Compact, se desarrollaron a pesar de lo que dijeron los consumidores, porque alguien dentro

de la empresa se dio cuenta de cómo alterarían determinado aspecto de la vida de las personas. Mediante una investigación sobre un nuevo móvil se llegó a la conclusión de que pocos consumidores lo adquirirían, pero sin embargo el teléfono en cuestión superó diez veces las previsiones de venta. O recordemos las campañas publicitarias como la de *Heineken refresca las partes que otras cervezas no pueden...* («Buena gente», en su versión española), criticada por los encuestados, pero que, cuando alguien convenció a la empresa de que la pusiera en marcha a pesar de todo, tuvo un éxito resonante. O algunas encuestas de opinión, como aquellas que analizaban el monto de la tasa de la BBC; una sostenía que el 66% de las personas respaldaba la opción propuesta por el Gobierno, ¡mientras que la otra decía que sólo era un 6%!

Gracias a la ciencia, durante las últimas décadas hemos comenzado a aprender mucho sobre cómo piensa la gente. Los neurólogos saben cuáles son las áreas cerebrales que se activan durante diversas actividades mentales y físicas, y los psicólogos han demostrado cómo los diferentes estímulos e interacciones alteran el comportamiento de las personas. Su trabajo contribuye a explicar lo que algunos expertos en marketing ya sabían por intuición hacía tiempo: que si quiere tener éxito, el marketing debe vincularse con las emociones. Como veremos en el capítulo 2, hay una serie de factores que influyen en lo que sentimos antes de que seamos conscientes de nuestros propios actos; incluso después de actuar, no somos conscientes de cómo cada uno de ellos condicionó nuestra conducta. La psicología y la neurociencia han descubierto que no se nos da nada bien explicar nuestros actos, como tampoco predecir lo que queremos o lo que haremos en el futuro. Como dice en el título de su libro (*Strangers to Ourselves*) Timothy D. Wilson,

profesor de psicología en la Universidad de Virginia, «somos desconocidos para nosotros mismos». Y el modo en que otros pueden influir en nosotros sin que nos apercebamos del cambio en nuestros pensamientos —aparte de por un ligero desconcierto— revela qué es lo que hay que hacer si para usted es importante lo que la gente piensa, y por qué el proceso de investigación es, frecuentemente, la causa de su propia imprecisión.

En tan sólo medio siglo, el auge de la investigación de mercado ha sido meteórico: en Estados Unidos mueve más de 11.000 millones de dólares, y en Gran Bretaña más de 1.300 millones de libras cada año. Un solo estudio de investigación llevado a cabo por el Ministerio de Sanidad del Reino Unido costó ¡más de 11 millones de libras!<sup>1</sup> Las organizaciones se han visto seducidas por la numerología de las estadísticas y por la aparente coherencia de las respuestas que les ofrece la investigación de mercado. Esas técnicas elegantes, estadísticas y científicamente demostrables que se usan para resumir los datos proporcionan una gran tranquilidad; después de todo, pocas cosas hay más definitivas que una cifra. Cuando se obtiene el mismo resultado una y otra vez, o cuando los grupos de personas entrevistadas a fondo llegan a un consenso manifiesto, da la sensación de haber descubierto algo cierto. Pero cuando las respuestas que se resumen son falsas, la confianza estadística que se puede tener en ellas es irrelevante. Sí, es posible que diversos estudios arrojen resultados parecidos, pero eso no quiere decir que esos resultados sean precisos. El hecho de que los individuos reaccionen de forma similar a una encuesta ejecutada coherentemente no nos dice nada más que la relación entre causa y efecto de esa investigación es coherente.

Como demuestra el tamaño de la actividad de investigación de mercado, son muchísimas las empresas que se

complacen en comercializar su versión particular de cómo preguntar a las personas lo que piensan, y no faltan las organizaciones dispuestas a pagar por esa sensación de control que les parece que aquéllas les proporcionan. Como dijo Tim Dewey, que ha sido alto ejecutivo de marketing en varias empresas punteras: «La gente emplea diversas fases de la investigación, de modo que, si al final los resultados de una encuesta no tienen éxito, puede decir: “Fíjense en que no me dejé ningún cabo suelto. Mi trabajo fue impecable”. Según mi experiencia, todo se reduce a la cultura empresarial; cuando existe el miedo al fracaso, se usa la investigación para intentar eludir la culpa por un proyecto fallido». Si añadimos nuestra capacidad demostrable de reunir datos de forma selectiva para respaldar lo que nos gustaría creer, empezará a darse cuenta de cómo ha florecido la investigación de mercado incluso cuando muchas personas que han recurrido a ella han tenido la experiencia de que les ha defraudado.

Aunque a muchos nos gusta burlarnos de las supersticiones extremas de otros —enfundarse la camiseta del equipo en el último momento antes del partido, ponerse los zapatos en un orden determinado, usar la misma pelota de tenis después de servir un *ace*—, éstas revelan la disposición humana a seguir haciendo aquello que, según creemos, nos ayudó en el pasado.<sup>2</sup> Tal y como señala Derren Brown en su libro *Tricks of the Mind*, hallamos maneras de hacer que nuestros actos parezcan tener influencia sobre los acontecimientos, que no sólo carecen de fundamento razonable, sino que además no tenemos en cuenta las numerosas ocasiones en las que, a pesar de repetir un acto, no alcanzamos el resultado que queríamos.<sup>3</sup>

Lo mismo sucede con la investigación de mercado. En aquellas ocasiones en que los hallazgos de un informe de

## ¿POR QUÉ CONSUMIMOS?

investigación coinciden con un resultado positivo, esto se toma como prueba de que el proceso valió la pena, y que contribuyó claramente al curso de acción que se eligió. Como estamos seguros de que todo el mundo puede explicar con precisión lo que ha hecho, lo que piensa y lo que hará en el futuro, aquellos casos en que un resultado fundamentado en una investigación marra el blanco con creces se consideran una aberración, o el resultado de la corrupción de un proceso que, por lo demás, es legítimo. Esta capacidad de creer que la voluntad consciente dirige nuestros actos forma parte fundamental de la condición humana. Ésta es la razón por la que no es probable que formular preguntas a las personas proporcione una visión genuina, y a la vez el motivo de que la gente esté convencida de que sí lo hará.

El principio fundamental de la investigación de mercado es que es posible formular preguntas a las personas y que lo que éstas respondan será la verdad. Pero sin embargo, como veré, en gran medida esta creencia carece de fundamento. De hecho, resulta que lo que más se acerca a la verdad es exactamente lo opuesto. Cuando preguntamos algo a alguien, hacemos que sea muy improbable que nos diga la verdad; invitar al «debate» tampoco tendrá más éxito. A la mente consciente le resulta casi imposible resistirse a interpretar los acontecimientos. Desde el momento en que hacemos algo, se introducen distorsiones; cuando la mente piensa en el futuro, lo hace con un idealismo optimista que, al mismo tiempo, adolece de una falta de evaluación objetiva del pasado.

Lo que considero más peligroso de esta superstición en concreto no es el despilfarro de dinero o pasarse la pelota. Lo que está en juego es nuestra capacidad de tomar buenas decisiones. Como dijo alguien en cierta ocasión, un error



sólo lo es si no aprendemos de él. Cuando se permite la entrada de la investigación de mercado en el proceso de toma de decisiones, y cuando esa investigación es tan imperfecta como lo demuestran la psicología social y la neurociencia, perdemos la capacidad de aprender de nuestros errores. La investigación corrompe el proceso de aprendizaje de una empresa al introducir en la ecuación un dato erróneo: lo que piensa la gente. En algún punto entre una idea inicial y un plan de empresa fallido, la investigación nos dice que «sabemos» algo sobre lo que piensa nuestro mercado. Como resultado de ello, nos sentimos inclinados a buscar un chivo expiatorio en otra parte. Cuando un proceso complejo se inserta en una gran empresa, siempre hay a mano otros culpables potenciales, y con demasiada frecuencia la investigación elude un escrutinio que sería aconsejable.

*Existe* una manera de comprender más profundamente a los consumidores, y de tomar decisiones más informadas. Cuando el filósofo Mark Rowlands reflexionaba sobre los años que pasó viviendo con un lobo, llegó a la conclusión de que los humanos habían perdido casi por entero la capacidad de apreciar el presente, debido a lo inmersos que estamos en recordar el pasado y especular sobre el futuro. Según su punto de vista, el problema que origina esta situación es que queremos que nuestras vidas tengan sentido, pero al mismo tiempo no logramos comprender cómo pueden tenerlo.<sup>4</sup> Cuando hablamos de la investigación de mercado, creo que se produce esta misma situación: lo que nos impulsa a cuestionar el *por qué* y el *qué será* obstaculiza nuestra apreciación plena del *justo ahora*. La mejor oportunidad para entender lo que sucede radica en el momento en que se produce la conducta del consumidor. Es en ese momento cuando podemos comprender cómo el entorno y la presencia de otras personas alteran lo que hace-

mos; son factores que revelan que los grupos muestra son, quizá, la herramienta aislada más inútil del arsenal del investigador.

El sector de la investigación de mercado se ha mostrado lento para englobar la naturaleza de la consciencia humana. En *El cerebro emocional*, el neurocientífico Joseph LeDoux traza un esquema del modo en que el cerebro funciona en diversos niveles, y explica cómo «buena parte de lo que hace el cerebro durante una emoción ocurre fuera de la consciencia». <sup>5</sup> Como dijo la psicóloga Cordelia Fine en el subtítulo de su libro *A Mind of Its Own* [Una mente propia], nuestros cerebros distorsionan los datos y nos engañan constantemente. <sup>6</sup> En *Blink*, Malcolm Gladwell pregunta: «¿Y si dejásemos de escudriñar el horizonte con nuestros prismáticos y, en lugar de ello, analizáramos nuestra manera de tomar decisiones y nuestra conducta usando el más potente de todos los microscopios?» <sup>7</sup> Llega a la conclusión que «acabaríamos teniendo un mundo diferente y mejor».

Este libro explica por qué necesitamos aplicar a los consumidores la analogía del microscopio propuesta por Gladwell, y cómo hacerlo. Expone a grandes rasgos por qué el análisis científico tendría que centrarse, antes que nada, en comprender a los propios consumidores, en lugar de abordar solamente el proceso de resumir sus comentarios. Revela qué impulsa la conducta del consumidor, cómo alguien puede conocer verdaderamente a sus propios clientes y, mediante el criterio AFECT del capítulo 8, qué peso específico deberían atribuir quienes toman decisiones a las presuntas «revelaciones sobre el consumidor». El criterio AFECT explica por qué para juzgar la confianza no podemos basarnos sólo en el número de los participantes de un estudio ni en su naturaleza representativa. Los objetivos de

la investigación de mercado son loables: cuanto mejor entienda una empresa a sus clientes, más probable es que tome buenas decisiones y evite las malas. Simplemente, se trata de que el enfoque ha ido mal encaminado.

Verá que lo más importante no es lo que dicen los consumidores, sino lo que hacen y por qué lo hacen realmente. General Motors (GM) hubiera hecho muy bien asimilando esta idea cuando desarrollaba el Signum, un coche diseñado teniendo en mente a los pasajeros sentados en los asientos traseros del vehículo. GM incorporó más espacio para las piernas en los asientos traseros, asientos regulables, y como equipo opcional nevera y varios compartimentos. La compañía sacó este modelo al mercado en 2003. Sin embargo, como demostró el presentador de *Top Gear* Jeremy Clarkson, después de pasarse una hora observando los coches que circulaban por una autopista británica, sólo cuatro de ellos disponían de asientos traseros y, a pesar de todos los esfuerzos que hizo manipulando herramientas de jardinería con mangos largos, no era posible conducir sentado en los comodísimos asientos traseros. El modelo desapareció de la gama de GM en 2008.

La llegada de Internet como importante canal para el consumo debería haber contribuido, supuestamente, a que muchos negocios se librasen de su dependencia de las encuestas a sus consumidores. Teniendo a mano semejante riqueza de datos conductuales en tiempo real, y con maneras mucho más sencillas para probar los enfoques alternativos, no tendría que ser necesario preguntar a la gente qué cree que piensa, y debería ser evidente de inmediato cuándo su testimonio es impreciso. Sin embargo, la tendencia general ha sido la de aumentar, no reducir, la investigación de mercado. Hay muchos vendedores por Internet que no pueden resistirse a la tentación de incluir una ventana des-

## ¿POR QUÉ CONSUMIMOS?

plegable que invita a los clientes a responder a una breve encuesta. En términos más generales, la facilidad, la velocidad y el precio relativamente bajo de las encuestas enviadas por correo electrónico han creado un nuevo medio para solicitar la opinión. El hecho de que este sistema haya prosperado *on line* dice mucho sobre la gran confianza que depositan las empresas en la investigación de mercado y sobre la facilidad con la que los consumidores pasan por alto sus errores, evidenciando que el sistema no ayuda a revelarlos.

Ya es hora de revelar que la falsa *clientelología* es una distracción engañosa y que sale muy cara, y es momento de sustituirla por datos basados en una comprensión genuina de cómo piensan y actúan las personas.

## Entender el subconsciente

*Por qué compramos lo que compramos,  
pero sin poder explicarlo*

El episodio de New Coke ha pasado a la historia dentro del folclore del marketing. A principios de la década de 1980, el rival más importante de Coca-Cola, Pepsi, ganaba terreno en la cuota de mercado de aquélla. Una de las vías de su invasión era el Desafío Pepsi, consistente en que la empresa realizó miles de pruebas de sabor a ciegas y anunció que había más personas que preferían su sabor al de Coca-Cola. A pesar de cuestionar los resultados, la investigación de Coca-Cola obtuvo los mismos resultados: 57% de las personas que probaban ambas bebidas preferían Pepsi.<sup>1</sup> The Coca-Cola Company realizó amplísimos estudios posteriores, lo cual condujo a la elaboración de una nueva fórmula más dulce para la Coca-Cola. La receta tuvo éxito, y logró que se invirtieran los resultados de las pruebas de sabor: ahora Coca-Cola superaba a Pepsi en un 7% aproximadamente. En aquella época, y dado el valor del mercado por el que competían ambas empresas, a la compañía los cuatro millones de dólares que invirtió en la investigación y en el desarrollo de la nueva fórmula debieron parecerle un dinero bien empleado.<sup>2</sup>

Es bien sabido que el lanzamiento de la New Coke,

como sustitución de la fórmula original, distó de ser un éxito completo. Desató una amplia reacción negativa por parte del público, y la compañía se vio inundada de quejas. Al cabo de tan sólo tres meses, el producto se había retirado del mercado y la fórmula original volvía a estar en los comercios.

Se ha escrito mucho sobre por qué la investigación de mercado se equivocó, y la mayoría de los argumentos propuestos tienen su mérito. Existe una inmensa diferencia entre dar un sorbo a una bebida y tomarse una lata entera: ese sabor dulce inicial puede resultar empalagoso, igual que el primer bombón de la caja es delicioso, pero comerse diez de una sentada puede producir hasta náuseas. Separar el producto del envoltorio también elimina la marca de la ecuación, con la consecuencia de que comercializar Coca-Cola es, sencillamente, un modo de recordar a las personas que existe esa bebida marrón y gaseosa, y que se puede adquirir donde uno vea ese logotipo rojo y blanco tan distintivo.

No obstante, en medio de todos esos análisis y explicaciones, que yo sepa nadie ha llegado a la conclusión definitiva que puede dilucidarse en el fiasco de New Coke: no se trata solamente de que la amplísima investigación de mercado de Coca-Cola sobre la nueva receta fuera errónea, sino de que ninguna investigación como ésa puede acertar si no es por casualidad. Sí, es cierto que se dieron errores técnicos en el proceso de investigación, pero eso no quiere decir que los remedios formulados en teoría hubieran ofrecido una respuesta más precisa. Probablemente, si a la gente le hubieran dado una lata de bebida entera o una caja, que pudieran ir tomando en su casa a lo largo de un mes, la respuesta hubiera sido diferente, pero no necesariamente hubiese demostrado su veracidad en el mundo real.

A pesar de todo, la creencia se mantiene: «¡Por supuesto que se puede descubrir lo que piensa la gente preguntándole! Pero hay que formular las preguntas correctas de la manera pertinente». El sector de la investigación de mercado ha seguido adelante impasible; las compañías siguen pensando que pueden fiarse del intercambio entre la pregunta empresarial y la respuesta del consumidor, y los políticos aún creen que la opinión pública puede extraerse de una encuesta o de un grupo muestra. No ha surgido una alternativa viable para el desarrollo de los productos, porque el meollo del asunto es un reto mucho mayor para un mundo empresarial y un sector de la investigación que dependen en gran medida de la tranquilidad que proporciona la investigación de mercado: la conducta del consumidor es un producto secundario del subconsciente, mientras que la investigación es, inherentemente, un proceso consciente.

El caso de New Coke destaca lo poco que saben las empresas del papel que desempeña el subconsciente (en las décadas posteriores la situación no ha cambiado mucho). La mayoría de organizaciones no entiende la conducta de los consumidores, o cómo y por qué funciona (o no) su sistema de marketing.

El subconsciente es el verdadero motivador de la conducta de los consumidores. Comprenderlos depende en gran medida de entender cómo funciona el subconsciente; el primer obstáculo en este camino es el que supone admitir con cuánta frecuencia reaccionamos sin ser conscientes de nuestros actos. Mientras conservemos el espejismo de que somos, primariamente, agentes conscientes, sostendremos la creencia de que podemos preguntar a la gente qué piensa y confiar en lo que nos respondan. Después de todo, nos gusta decirnos que sabemos por qué hacemos

lo que hacemos, de modo que todos los demás también serán capaces, ¿no?

## **El problema del subconsciente**

La mayoría de personas puede identificar aquel momento en que, mientras conducen un vehículo, se dan cuenta de que, durante un lapso de tiempo que no pueden precisar, lo han hecho sin ser conscientes de sus actos. En aquel tramo del viaje no se han producido incidentes, han avanzado sin problemas y a salvo, pero no recuerdan lo que ha sucedido o durante cuánto tiempo han desconectado del proceso de conducción. Contraste esta experiencia con la de la primera vez que se sentó en un coche e intentó coordinar las acciones de controlar la dirección, embragar, equilibrar embrague y acelerador, cambiar de marcha, soltar el freno de mano, etc. Aún recuerdo el susto que le di a mi instructor cuando, en mi tercera clase, y justo cuando cambió el semáforo, intenté pisar el embrague y el acelerador al mismo tiempo. Luego vamos aprendiendo y asimilando una batería increíblemente compleja de acciones, hasta el punto de poder hacerlas inconscientemente. Y nadie puede sugerir que se trata de una habilidad innata: los vehículos sólo llevan en el mundo cosa de un siglo, ¡y la evolución no puede trabajar tan rápido!

Una vez, mientras estaba en un atasco, demostré sin darme cuenta el grado en que el subconsciente controla las acciones sutiles de la conducción. Como me aburría el avance lento de mi vehículo, decidí que fuera mi pie izquierdo, no el derecho, el que se encargase de pisar el freno. Mi pie derecho está perfectamente entrenado para reducir la marcha del coche pisando un pedal; sabe exactamente la inten-



sidad con que debe hacerlo para que el vehículo se detenga suavemente. Fue evidente que mi pie izquierdo, aunque estaba situado en un lugar distinto, no podía cambiar el hábito que había desarrollado al presionar el embrague, un acto que, como descubrí, requiere una presión más dura y firme. El resultado fue una parada de emergencia. Aunque era imposible que el coche fuera a más de veinte kilómetros por hora, fue suficiente para que se activara el mecanismo de bloqueo del cinturón de seguridad, para evitar que me golpease de cabeza con el parabrisas, ¡y para que el que venía detrás se preguntase qué narices estaba pasando!

El subconsciente no sólo se ocupa de los actos físicos. La manera en que adquirimos la capacidad de hablar siendo muy pequeños, y eso incluye una gramática compleja, ocupa un área del cerebro que nos permite saber que, por ejemplo, «íbamos ganando» es correcto, pero «íbamos ganamos» no lo es. Creamos frases como ésta sin hacer referencia consciente a las reglas gramaticales; muchas personas lo hacen aun desconociendo por completo esas normas, al menos sin conocerlas hasta el punto de poder expresarlas.

Por lo tanto, ¿qué sucede en esos momentos en que no sabemos conscientemente lo que hacemos? ¿Cómo tomamos decisiones? ¿Con qué grado de precisión se puede esperar que nos analicemos e informemos de nuestra conducta?

¿Qué supondría que este fenómeno no estuviera restringido a los medios de transporte? ¿Y si a menudo hacemos cosas sin ser conscientes de que las hacemos? ¿Y si a menudo eso es lo que pasa cuando elegimos o consumimos productos? ¿Qué utilidad tendría preguntar a los consumidores qué piensan sobre una marca, producto o servicio si el subconsciente desempeña un papel en su consumo?