

Marca y Poder Personal

Por Horacio Marchand



Eres una marca aunque no quieras, aunque no hayas hecho ningún esfuerzo por serlo, te guste o no te guste.

La marca casi la traes en la frente marcada para que la gente la aprecie o colgando en un letrero por tu espalda. En ocasiones puede estar un poco escondida, pero con un número pequeño de transacciones interpersonales la gente te la detecta.

Así como **Coca-Cola, Corona, Google, Starbucks y Bimbo** tienen su marca, tú también la tienes, excepto que la tuya tiene que ser mucho más importante que todas.

Una marca es una promesa, un vehículo de interpretación, un diferenciador en los mejores casos y un prejuicio en los peores; una marca es una síntesis de la entidad.

Las grandes marcas se compran por el mercado, no tienen que venderse porque son buscadas; los clientes llegan a ellas y no al revés. Tienen una demanda natural, por ejemplo: un médico que te da citas hasta dentro de 3 meses; un producto que está sobrevendido y tienes que esperar; un artista que tiene la agenda llena; una personalidad que cobra una fortuna por aparición; una muchacha que tiene 4 ó 5 invitaciones por semana; un profesionista que sistemáticamente recibe ofertas de trabajo.

Las grandes marcas son proyecciones de esencia original. Esto se puede apreciar tanto en compañías exitosas como en personalidades relevantes de la historia.

La esencia no puede proyectarse si no está catalizada; es que cuando nos desconectamos de nuestra propia esencia e incorporamos modelos externos para copiar, la energía de la creación ya no está presente y la pasión se desvanece al poco tiempo; no es sostenible.

Mientras que si nos apuntalamos en nuestra esencia personal, en lo que somos realmente, nos equipamos con una poderosa semilla de creatividad y energía.

La esencia, una vez descubierta, organizada,

y sobre todo manifiesta, tiene el potencial de convertirse en el espíritu de la propuesta de valor. A continuación describo algunos de los elementos de una marca personal:

1. La Esencia de Marca. La médula de tu propuesta de valor. Es tu dimensión auténtica, única, y que está cargada de energía. Está conectada con tu vocación.
2. Identidad de Marca: es el total de la propuesta que haces hacia tu dimensión social y profesional (incluso a ti misma); es decir, tu promesa. Consiste de atributos, beneficios, personalidad y valores. Se centra en cómo quieres que tu marca sea vista.
3. Imagen de Marca: es la totalidad de las percepciones de tu marca. Se centra en cómo tu marca es vista en realidad, y que puede, o no, coincidir con la Identidad de Marca.
4. Brecha Trabajable: es la diferencia o desalineación entre los anteriores, por lo que demanda estrategia y trabajo.

Una buena marca nunca puede falsearse; el problema es que los individuos no nos atrevemos a ser originales.

Todos tenemos una chispa emprendedora y una vocación natural (vocatio en latín: llamado, voz), o varias, pero el ruido, el bullicio, los roles predeterminados y el acelerar urbano no nos dejan escuchar el llamado.

Además, si se escucha y se sigue, esto tiene costos. De entrada nos saca del track actual, de la trayectoria definida. Nos aferramos al rol, a lo que hacemos, y lo confundimos con lo que somos. En ocasiones nos encerramos en una posición, o en un trabajo, o en una dimensión, por años, y ahí nos quedamos protegidos de la duda, la ansiedad, la ambigüedad; pero también nos abstenemos de desarrollar una marca personal.

Le tenemos más miedo a nuestra luz que a nuestra oscuridad, más miedo a brillar que a pasar desapercibidos, más miedo a atrevernos que a guardarnos.

Nietzsche clarificaba que nuestras acciones y decisiones pueden provenir de la parte fuerte y la potencia creativa -que quiere manifestarse- o pueden venir de la parte ansiosa y débil -que quiere a toda costa la aceptación convencional. Y ahí está el dilema.

Hay una epidemia silenciosa en las organizaciones. Los individuos se sienten alienados, poco motivados, lejos de la acción.

A través de los países y las regiones, investigadores lo constatan: los índices de consumo de drogas, alcoholismo, desintegración familiar, violencia y vacío existencial crecen vertiginosamente, al mismo tiempo que el “progreso” económico.

Un número desconocido de ejecutivos y empresarios vive secretamente a base de somníferos, ansiolíticos, antidepresivos. Los han incorporado -en pastillas, sublinguales o gotas- y a donde quiera cargan los medicamentos en la cartera, en su botiquín de viaje o en el maletín de negocios. Otros tantos les da por beber en exceso, tabaquismo, obesidad, y algunos caen en adicciones particulares como pornografía, prostitución, o simplemente tumbarse, idos, frente al televisor.

Y no lo veo como un tema moralista, sino como uno de productividad, de lucidez en la toma de decisiones, así como de creación y potenciación de una marca personal.

Por ahí anda el **Zombi del Siglo 21** y que defino como un guerrero domado que dejó de luchar.

Uno que la vida se le impuso y lo tiene atrapado en la inercia donde su objetivo primordial es pasar y sobrevivir el día. En la noche el estado persiste: llega a casa, saluda, platica algo, cena y ve mucha televisión.

El **zombi** está tan ocupado que no tiene chanza de pensar, ni cuestionar sus acciones, ni explorar su vida interna. Las alternativas se desvanecieron. Está atrapado en la unidimensionalidad y el trabajo parece ser el escondite perfecto.

Es que todo empieza con uno, con la esencia personal, y uno es, por naturaleza, multidimensional. En nuestra esencia está implícita la parte primitiva, la psicológica, la sociológica, la vocación, y es en base al conjunto de estos elementos que se puede construir una propuesta personal de valor y, de ahí, una arquitectura de marca.

Horacio Marchand Flores
(horacio@horaciomarchand.com)

Tiene estudios de Doctorado en Psicología Profunda y Estudios Mitológicos de Pacifica Graduate Institute en Santa Barbara California, cuenta con un Master en Negocios (MBA) con enfoque en marketing de University of Texas at Austin, es Lic. en Administración de Empresas del ITESM Campus Monterrey. Tiene experiencia como emprendedor, como directivo en corporativos, así como académico de Marketing e Innovación en la Escuela Adolfo Ibáñez en Miami, EUA y en la EGADE en Monterrey, Mex. Publicó el libro Hipermarketing, Ed Océano en el 2004 y más de 500 artículos en revistas, periódicos y portales.

Es consultor en Estrategia, Marketing e Innovación y entre sus clientes se enlistan compañías globales de diversos giros.
www.horaciomarchand.com

Tener una marca personal necesariamente demanda un ángulo diferenciador. Si no hay diferenciación, no puede haber una marca sólida; si te pareces a todos, tu marca tiende hacia la irrelevancia.

Una Marca se Atreve; es Irreverente, Rebelde, Original

Las marcas que quieren entrar al abultado mundo de las marcas conocidas y respetadas tienen que entrar con una propuesta irreverente y suelen ser los jugadores de nicho, los que se enfocan en algo muy especializado y “anormal” (no ubicados al centro de la curva de distribución normal), los que mejor parecen lograrlo.

Esto puede explicar en buena medida cómo se construyen y se destruyen símbolos de la cultura pop e incluso las marcas. De cómo seguimos idolatrando u “odiando”, por razones muy diversas, al **Ché Guevara, Fidel Castro, Elvis Presley, Marilyn Monroe, así como a Gandhi, Andrea Bocelli, Paris Hilton.**

Las grandes marcas en sus inicios, precisamente por no ser convencionales, fueron bombardeadas con: “eso no se puede hacer” o “es una locura”. Y esto me hace recordar cuando le pregunté a **Michael Dell** (en un evento donde me tocó coordinar el panel) que si le llamaron loco al pretender vender computadoras sin el canal de distribución tradicional y él contestó: “yes, of

course, but I didn't listen”; agregó que si se la hubiera pasado preguntando quizá lo hubieran persuadido para no hacerlo.

En cuanto a innovaciones o revoluciones a veces una cabeza piensa mejor que muchas.

Es decir, si quieres romper la barrera del *establishment*, del *statu quo*, requieres plantear una propuesta original; por eso la dosis de irreverencia, atrevimiento, rebeldía. Y nos fascinamos con los rebeldes y los llevamos a nivel mito porque parecen librar una batalla personal que intenta resolver las tensiones entre la ideología predominante de la sociedad y su vida propia; y esta lucha la acabamos haciendo, hasta cierto punto, nuestra.

Los rebeldes están conectados con su esencia personal y suelen ser originales, no copias. Son especialmente cautivantes las historias de éxito del que tiene pocas probabilidades, del que “viene desde abajo”, del que lucha contra todo para salir victorioso sin perderse a sí mismo en el proceso. Algunos underdogs: **Tiger Woods, Andrés Bermúdez (alias “El Rey del Tomate”), Lance Armstrong, Nelson Mandela, Steven Jobs, Linus Torvalds.**

Si los esquemas originales son el camino de una marca, conviene hacer tres consideraciones: 1) no todo lo rebelde funciona o es aceptado por el mercado; 2) las instituciones y las jerarquías organizacionales están diseñadas para que predominen sobre el individuo; y de ahí que 3) los individuos originales tienen altas posibilidades de convertirse en chivos expiatorios o en ovejas negras, como si existiera un freno sociológico hacia lo original.

Antropológicamente, los miembros de una tribu tienen que parecerse entre ellos para ser tribu. La naturaleza tribal es la manera en que la especie humana se ha organizado por milenios.

Todo gira alrededor de: ellos y nosotros, o peor: ellos contra nosotros.

El mandato grupal le gana al mandato individual de la misma manera que la organización le gana al individuo. La burocracia tiene como prioridad preservarse, como si fuera una entidad con vida propia que subordina a la creatividad individual. Por eso los individuos que están en el centro de la distribución normal pasan desapercibidos y rara vez son blanco de proyecciones porque son la “base” de la tribu.

Pareciera que las organizaciones tienen un uso para el chivo expiatorio, como si lo necesitaran para crear cohesión entre la tribu predominante y reforzar así sus propias creencias. Lo mismo ocurre en las parejas, las familias, los grupos de amigos, los equipos de trabajo y hasta a nivel países.

El chivo es un fenómeno de proyección de sombra. La sombra, bajo el enfoque Jungiano, es aquella parte del psique que guarda todo lo que al ego no le gusta o le genera ansiedad -como envidia, sentimientos de inferioridad, impulsos violentos, sexuales, etcétera-, al igual que las partes que no se desarrollan y se reprimen; pero la energía no se estanca, emerge en diferentes situaciones, siendo la más común la proyección.

Una proyección es aquello que te genera una emoción intensa, tanto de odio como de fascinación absoluta. Las cosas y personas objeto de la proyección en realidad son como un

espejo de resonancia que muestra partes tuyas que no has integrado -tanto buenas como malas.

La esencia personal, de manera natural, desea expresarse, por lo que todos tenemos algo de innovadores irreverentes, pero son pocos los que lo llevan a la acción.

La esencia personal debería ser la síntesis de la propuesta de valor del individuo y esto se relaciona directamente con la vocación y, desde muy temprano, siendo adolescentes, nos piden que la descubramos y la definamos. Se nos exige que seleccionemos la carrera que queremos estudiar, la profesión a la que nos “debemos” dedicar el resto de nuestra vida, que renunciemos a “los otros” intereses porque el mundo sólo compensa a los especialistas.

Transcurre el tiempo, décadas incluso, y las preguntas carcomen: ¿Es esto lo que quiero realmente? ¿Por qué me siento así a pesar del éxito que tengo?

Jung le llamó a esto el “reto de la segunda mitad de la vida” que es donde suele emerger el conflicto entre identidad e imagen. Y naturalmente que hay casos de éxito de personas que desde adolescentes deciden y les va de maravilla, así como de gente que no pasó por un proceso rasposo de rebeldía; aunque a la hora de constituir una marca nueva la evidencia muestra que es más probable que sea exitosa si entra al mercado “por la cocina” en lugar de la “puerta principal”.

La Dimensión Primitiva

Millones son los años que la evolución ha tomado para constituirnos como *homo sapiens* y hace apenas una pequeña fracción en el tiempo que nos asumimos como “civilizados”. Para ser precisos, somos más bien chimpancés, ya que compartimos entre el 95 y 98 por ciento de su genética.

Al igual que otros primates: nos sale pelo tanto a hombres como a mujeres; olemos mal si dejamos de asearnos; somos aficionados a la violencia y al sexo, y, no en balde, ambas constituyen dos de las principales industrias en el mundo; nos rascamos las orejas, el pelo, los genitales; hacemos ruidos cuando comemos y no se diga cuando estamos en pleno combate o involucrados en una agitada relación sexual.

Nuestra “civilidad” se desvanece cuando hay hambre, ira, frustración, envidia, lucha territorial, amenazas a nuestros seres queridos.

Una marca personal involucra una gran diversidad de conceptos y resulta necesario reconocer nuestras dimensiones constituyentes:

1. primitiva,
2. psicológica,
3. neurobiológica,
4. vocacional.

Y partiendo de ellas, configurar entonces la

5. propuesta de valor,
6. pirámide de marca y sus pilares,

7. posicionamiento y
8. comunicación de la marca personal.

Es en la síntesis de estos componentes, en la amalgama de variables, donde se constituye la esencia de marca.

Regresando entonces a la dimensión física, viene al caso **John Medina**, un académico en biología molecular, que insiste en sus 12 reglas para sobresalir en la vida contemporánea y donde claramente conecta la dimensión física con el funcionamiento del cerebro. Su primera regla es: el ejercicio incrementa el poder del cerebro.

Es que nuestro sistema sedentario de vida nos está matando. Es como tener un caballo de carreras amarrado, o a un tractor transportando niños al colegio.

El sedentarismo se extiende con rapidez en la sociedad actual y cada vez somos más propensos a padecer enfermedades cardiovasculares, obesidad, diabetes o cáncer de colon, entre otras. La **Organización Mundial de la Salud** explica que el sedentarismo es una de las 10 causas principales de mortalidad y hasta se pone a prescribir paseos diarios de media hora, carreras de 15 minutos y rutas en bicicleta.

Según cálculos de Medina, nuestros antepasados caminaban en promedio 20 kilómetros diarios. La obesidad era francamente rara y, como lo confirman un gran número de profesionales de la salud mental, los deportistas exhiben mejores índices a la hora de la depresión y las enfermedades psicosomáticas.

Tenemos un cuerpo equipado para la lucha física pero el enemigo es ahora representacional, invisible, abstracto; en lugar de tigres y mamuts, hoy en día tenemos jefes que pueden ser nefastos, proyectos inalcanzables, competidores aguerridos, estrés prolongado, entre otros.

La respuesta arcaica y física de *fight or flight* (luchar o huir) era la regla y la tensión duraba minutos; pero ahora hay que aguantar, durar, mantener, incluso por años, hasta que el cuerpo truena.

Y también está el proceso de **neurogénesis**. Hasta hace poco se pensaba que la gente que llegaba a su vida adulta empezaba irremediabilmente su descomposición neuronal.

Recientes experimentos demuestran que, sin importar la edad, con 30 minutos, unas tres veces por semana de ejercicio, se puede activar un proceso de nacimiento de neuronas.

Entonces el ejercicio atañe no sólo al respeto hacia nuestra configuración biológica, sino que se relaciona directamente con la lucidez y la claridad en la toma de decisiones; y esto tiene que ser lo más relevante para empresarios y ejecutivos.

Es que si te equivocas en el qué, el cómo es lo de menos. Hacer las cosas correctas es más importante que hacer las cosas bien.

Siguiendo con la parte primitiva, tenemos “tres tipos de cerebros”, conforme lo propone el neurólogo **Paul MacLean**: el cerebro reptiliano, que compartimos con los lagartos; el cerebro límbico, que nos asemeja al resto de los reptiles y a los mamíferos; y el cerebro cortical, que ya se desarrolla en algunos mamíferos pero que alcanza su máximo exponente en el ser humano; estos tres niveles pueden ser fácilmente apreciados en la secuencia del desarrollo cerebral en el feto.

El cerebro más primitivo, el **reptiliano**, nos entronca con nuestras raíces, con las tradiciones, con los rituales. Este cerebro se encarga de automatizar nuestras respuestas y de marcar nuestro territorio.

El cerebro **límbico** controla lo relacionado con nuestros afectos, lo visceral, nuestras motivaciones y se relaciona directamente con la agresividad, el alimento, el apareamiento y la autodefensa.

El cerebro **cortical**, el cerebro superior, nos distingue del resto de los animales y es, hasta ahora, la culminación de la evolución. Está dividido en dos hemisferios y a su vez en cuatro lóbulos: los lóbulos temporales se ocupan del lenguaje y la audición, y es también donde parece alojarse la memoria; los lóbulos occipitales son los encargados de la vista; los lóbulos parietales son los que rigen nuestros sentidos.

En los **lóbulos frontales** es donde se aloja lo que denominamos “inteligencia”. Aquí es donde predominantemente se planean y se deciden nuestras estrategias, donde pensamos lo que debemos o no hacer y cómo hacerlo.

Pero resulta muy difícil tomar una decisión basada solamente en uno de los tres cerebros.

De ahí que algunas decisiones, en sentido peyorativo, se llamen impulsivas y prejuiciadas, aunque por otro lado también puedan llamarse intuitivas. Esto abre la discusión a la segunda dimensión a la que me quiero referir: la dimensión psicológica.

El gran descubrimiento de principios del Siglo 20 fue la existencia del subconsciente; de esa parte clave dentro de nosotros que al parecer influye, o incluso toma, decisiones fuera de nuestra consciencia.

La Dimensión Psicológica

Freud argumentaba que el subconsciente se manifiesta en nuestros sueños, en nuestros errores, en actos tanto grandiosos como de autosabotaje, y en acciones que ni siquiera imaginábamos éramos posibles de realizar.

Sus teorías, algunas muy criticadas, siguen siendo estudiadas hasta nuestros días y **Paul Whelan**, de la Universidad de Wisconsin, afirma que “la mayoría de lo que hacemos diariamente es inconsciente; la vida sería un caos si todo estuviera ahí al frente de nuestra consciencia”.

Persiste la noción, llevado a nivel cliché, de que sólo usamos el 10 por ciento de nuestro cerebro, y **Daniel M. Wegner**, otro académico, va más allá y asegura que el 5 por ciento consciente suele pasársela explicando, retrospectivamente y con una ilusión de racionalidad, lo que el otro 95 por ciento ya hizo. Incluso llega a cuestionar el llamado libre albedrío que tanto veneran los humanistas.

Johari lo explica de una manera más sencilla y divide al psique en cuatro cuadrantes: la parte consciente: yo sé de mí, tú sabes de mí; la parte privada: yo sé de mí, tú no sabes de mí; la parte

ciega: yo no sé de mí, tu sí sabes de mí; y la inconsciente: ni tú ni yo sabemos de mí.

A nivel síntesis: **Freud** explica al psique analizando influencias desde la infancia; Jung propone la existencia de energías más profundas y que llama el inconsciente colectivo; **Adler** se enfoca en la compensación y la búsqueda de poder; **Frankl**, en la búsqueda de sentido existencial; **Ellis** lo visualiza como un discurso interno y personal que acaba por convencernos; **Pearls** como procesos cargados de “apertura y cierre”, de ansiedad, movimiento y resolución.

En *vox populi* se estila explicar la conducta incomprensible de alguien con la frase: “el complejo va por delante”. Hasta la gente más brillante tiene sus áreas de complejo donde muestra, a diferencia del resto de sus actividades, conductas totalmente irracionales.

Una persona psicológicamente inestable y errática, independientemente de sus estudios o sus talentos, y peor, que esté reprimida y viviendo en negación es un dolor de cabeza para todos los que se relacionan con ella y un desperdicio cuando se trata de fortalecer la marca personal.

Viene al caso recordar los *mecanismos de defensa* freudianos que en un ambiente de negocios pueden ser destructivos, particularmente si la persona no está abierta a respetar la complejidad del psique y opta por sobre-simplificarlo, ya que es en lo simple donde se construye la ilusión de control.

Los mecanismos de defensa son las operaciones que conforman un patrón de conducta protectoro contra aquello que genera ansiedad, culpa o algún otro sentimiento desagradable.

La **represión** se encarga de rechazar, inconscientemente, algún deseo o pulsión manteniéndolo fuera del consciente.

La **negación** ocurre cuando lo reprimido “brota” a nivel de la conciencia a través de un señalamiento, o de un evento, y la persona lo niega, como diciendo: “Esto no es mío, ¿cómo crees que soy capaz de esto?”.

La **racionalización** quiere mantener ocultas las verdaderas motivaciones a base de explicaciones, frecuentemente a posteriori, lo trunca todo a base de “lógica”.

La **proyección** consiste en que el material reprimido se observa fuera de uno mismo y se le atribuye a otras entidades. Las cosas y personas objeto de la proyección en realidad funcionan como un espejo que muestra partes de nosotros que no hemos integrado.

Si el mecanismo de defensa lleva a alguien a la **polarización** y a la **unidimensionalidad**, ocurren tragedias como que: presidentes mandan a la guerra a sus jóvenes, mandatarios ordenan genocidios, políticos destruyen a su propio país, niñas se quedan sin educación, la violencia familiar se justifica, un directivo se aferra a algo que termina por aniquilar a la empresa.

Y por supuesto que hay gente que intuitivamente y de manera natural maneja el aspecto psicológico de maravilla y ni se apura en conocer las diferentes teorías del psique, pero abundan los casos donde la tesis de “ignorancia es felicidad” no funciona.

Una organización exitosa necesita directivos con cualidades inter e intra personales. Sin habilidades de comunicación y de interacción con otros, y sin habilidades para relacionarse con uno mismo, es sumamente difícil avanzar.

Ejecutivos y empresarios estudian carreras de negocios y salen expertos en finanzas, leyes, marketing, sistemas de información, etcétera, pero en la primera crisis personal, en los primeros síntomas de una depresión, angustia o confusión existencial se encuentran lisiados emocionalmente. Son el equivalente a analfabetas emocionales y no saben qué hacer, cómo manejarlo, a quién acudir. Y entonces hacen mucho más de lo que ya saben hacer: trabajar y trabajar.

En este sentido el trabajo es la excusa predilecta, el escondite-camouflage, la justificación perfecta. Con esto, lejos de conocer los mecanismos de defensa -y otros fenómenos psicológicos- y enfrentarlos, discutirlos y sacarles provecho (porque son mensajes poderosos), son aumentados y el círculo vicioso se refuerza.

Esto resulta por no ser sostenible y viene el famoso *breakdown*, el *burnout*, el *sumernage* o como simplemente lo describe la gente del campo “andaba presionado, hasta que tronó”. Asentada la influencia primitiva (descrita en columnas anteriores), la pregunta recurrente que sale al aire es: ¿la personalidad y la forma en que interactuamos con el mundo es producto de la psicología (*nurture*) o de la biología (*nature*)?

La Dimensión Neurobiológica

El patito feo no era patito, era cisne. El asunto es que nació entre patos y por más que luchó por acomodarse a la “patitud”, le fue imposible. Entristecido, existencialmente confundido, aislado, un día miró pasar a un grupo de cisnes y finalmente entendió.

Es que la naturaleza acaba por imponerse a la formación: el que es, es; el que no es, no es y, como dice el dicho popular: el que nace para tamal, del cielo le caen las hojas. El **ADN** parece contener nuestro “programa” completo para el resto de nuestros días y simplemente es cuestión de tiempo para que se desdoble y ocurra.

En función de esto, tu química genética determina si eres una persona agresiva, pasiva, acelerada, introvertida o extrovertida, o si conquistas en los negocios, al sexo opuesto, acumulas poder y dinero.

Esta idea parece regresarnos al concepto del destino griego, donde **Edipo** inevitablemente cumpliría con la profecía de matar a su padre y casarse con su madre, donde **Aquiles** efectivamente obtendría la gloria pero a cambio de una vida corta, y donde el oráculo, a través de ricas metáforas, simplemente articulaba lo que el destino ya había fijado.

La diferencia es que los griegos atribuían a los dioses el diseño del destino personal, personificado por las Moiras: **Cloto**, la que hila el destino; **Láquesis**, la que lo asigna, y

Átropos, la inflexible (que corta el hilo para finalizar con la vida); mientras que ahora -sumergidos en la era científica- se le atribuye a la biología más que a la mitología. ¿Las Moiras están en los genes?

Steve Pinker, psicólogo de vanguardia de **Harvard**, afirma que: “es una falacia pensar que el hambre, la sed y el deseo sexual son biológicos, pero que la capacidad de raciocinio, la toma de decisiones y el aprendizaje son no-biológicos”.

El ADN (DNA) parece explicar la conducta y el correspondiente éxito o fracaso de un individuo, incluso de cómo los define y los mide.

En el debate de si los humanos somos por el determinismo psicológico (lo que aprendemos) o si es un tema de determinismo biológico (nuestros genes), Pinker y otros científicos apuestan a este último.

Y así como **Darwin** con su teoría de la evolución sacudió al mundo en su tiempo afirmando que prácticamente éramos hermanos de los simios, ahora la neurociencia especula sobre la predominancia biológica.

El afilado de **Thomas Wolfe** hizo lo propio para agitar el caldero con su famoso artículo: “*Sorry, But Your Soul Just Died*” -inspirado en **Nietzsche** con su “Dios Ha Muerto”- donde explica con detalle los avances de la neurociencia y las implicaciones para la condición humana.

Con tecnología moderna, que tanto **Charcot**, **Freud** y **Jung** hubieran deseado tener cuando desarrollaron sus teorías del psique, ahora puede rastrearse al cerebro (su composición y su proceso) para explicar conductas, reacciones, decisiones, pensamientos y sentimientos.

Sofisticadas herramientas de medición, como la tomografía axial (PET), resonancia magnética

(RMF), espectroscopia por resonancia magnética (ERM), entre otras, permiten observar el funcionamiento del cerebro con una claridad impresionante, analizar al cerebro en tiempo real, y explicar su desempeño frente a estímulos, o bien, su misma condición.

Un neurocientífico llegó tan lejos que asegura haber inventado un “casco” que al colocárselo la persona y al conectarle unos electrodos al cráneo, podía determinar -en segundos- su nivel de Coeficiente Intelectual y sus propensiones.

Hasta al pobre de **Descartes** (*cogito ergo sum*) sería descartado y en lugar de decir: pienso, luego existo, vendría más al caso decir: según existo, es lo que pienso.

Los mercadólogos, entre otras disciplinas, corren a incorporar estas herramientas en sus investigaciones y concluyen, por ejemplo, que en pruebas ciegas los vinos tintos percibidos como más caros saben mejor que otros percibidos como más baratos (aún siendo el mismo vino), y que ciertas marcas activan zonas del cerebro asociadas al placer o a la familia.

Esta revolución tiene sus orígenes en la psicoquímica y se remonta a cuando el psiquiatra **John Cade** administró -accidentalmente- litio a un paciente que llevaba 20 años encerrado en una clínica, y, 3 meses después, lo acabaron dando de alta al exhibir un comportamiento normal. Un “loco”, al aplicarle un químico, se curaba y era reabsorbido por la sociedad. Como apuntalando esto, otro grupo de científicos contemporáneos liga la deficiencia aguda de

vitamina B a enfermedades del sistema nervioso, incluso cierto tipo de patologías.

Naturalmente que la idea del determinismo biológico suena escandalosa y conlleva riesgos, al grado que pudiera “disculparse” a un asesino, minimizarse un acto heroico, crearse una nueva taxonomía humana y agudizarse la discriminación. Esto da más que susto.

Y también hay opositores que están indignados con la propuesta de la mente biológica, entre los que se distingue **Stephen Jay Gould**, que en su calidad de biólogo evolucionista califica a todo el movimiento como absurdo.

Pero si en realidad somos lo que nuestra biología determina, el libre albedrío, la capacidad de autodeterminación, la lucha por ser más y mejores sería casi inútil. Además esta noción impactaría de manera contundente a temas trascendentales como el significado y el propósito personal.

A la hora de elegir nuestra profesión, y por ende nuestro grado de pasión por un oficio o una actividad, ¿es nuestra parte psicológica la que está siendo activada ante esta decisión? O ¿es nuestra parte biológica? O ¿quizá sea nuestro instinto primitivo que rebasa a todo y simplemente optemos por un impulso no meditado ni racional?

O quizá, como suele suceder, sea un poco de todo y el asunto sería uno de ponderación.

Y hay otro elemento asociado: la vocación.

Vocación, Camino y Destino

La elección de carrera y profesión tiene muchas vertientes y a cada quien le llega de manera diferente.

Quizá lo decidiste desde niño y nada te movió de ahí. Así le pasó a Verónica, la mejor diseñadora gráfica que conozco, que me confesó que desde niña quería ser diseñadora y ahora en sus 30 disfruta de su elección.

Quizá lo decidiste a través de un proceso largo, inquieto, arduo e incluso en tus 40 andas todavía buscándole. Así veo a Ernesto, un hombre de muchos talentos que resultó bueno para lo que se le pusiera enfrente, y esto siempre lo confundió.

Quizá lo decidiste por impulso; en un arranque impetuoso tomaste la decisión y ya. La presión del cierre de inscripción del año escolar ayudó porque no querías quedarte fuera de tu generación. Así lo decidió Pepe que, con cierta nostalgia, tuvo la confianza para contármelo.

Quizá ni lo pensaste. Tu familia tenía negocio y simplemente te viste manejándolo y nunca consideraste seriamente otra opción. Una amiga psiquiatra me dice que ha visto tres casos típicos de cómo los hijos e hijas deciden trabajar en la empresa familiar: cuando lo hacen por obligación, porque sienten que no pueden decir que no; cuando lo hacen por comodidad, porque les da flojera y/o miedo salir del “pequeño

reino”; cuando lo hacen por admiración y un verdadero deseo de emular a la generación que los precede (éste, obviamente, es el que funciona mejor).

He conocido casos de empresas familiares -de todos los tamaños- que van desde batallas desastrosas, dinámicas asociadas al complejo de Edipo, hasta relaciones emocionales que contaminan a la relación profesional y viceversa; y también existen casos de éxito maravillosos donde predomina el respeto y la eficacia empresarial.

Descubrir y dedicarte a tu vocación es como un regalo celestial, pero no es tan sencillo; hay diversas influencias de peso:

- A. Algunos padres, consciente o inconscientemente, quieren que sus hijos concluyan los sueños por ellos, es decir, si el padre quiso ser piloto, el hijo termina siendo piloto; si el padre quiso estudiar en Harvard, el hijo termina haciéndolo, como si fuera una prolongación trans-generacional de la meta.
- B. La sociedad y la presión de amigos, peer pressure, que juzga tu carrera elegida en base a los parámetros predominantes. En una sociedad empresarial las carreras humanistas o artísticas estarán vistas “para abajo” y viceversa.
- C. El sistema económico: “si estudias eso, te vas a morir de hambre”.
- D. La necesidad. En la necesidad te descubres y te conoces. No es fácil identificar tu vocación si tu marco referencial ha estado acotado por la ausencia de frustración.

Estas variables pueden apabullar a tu vocación, ensordecen a la voz que te hace el llamado y hacerte caer en la racionalización, proyección o

negación de tu desagrado existencial, hasta que algo se revienta por algún lado.

La crisis de la mediana edad está relacionada, en un grado o en otro, al aspecto vocacional y representa la lucha de tu vida interior, que quiere manifestarse, contra tu vida exterior, que quiere la aceptación y el éxito convencional.

C.G. Jung definió a la vocación como: un factor irracional que destina al individuo a emanciparse de la “manada” y de sus caminos convencionalmente trillados. También afirmaba que la personalidad auténtica vive en la vocación y ahí pone su fe, como suele ponerse a Dios. La vocación, el llamado, el destino, o como se le quiera llamar, es un arquetipo que ha estado presente a través de la historia humana.

Platón, en el **Mito de Er**, afirmaba que todos venimos al mundo con un llamado. Otras culturas le pusieron diferentes nombres: los romanos: **Ingenium**; griegos: **Daimon / Genio**; cristianos: **Ángeles Guardianes**; neoplatonistas: **Ochema**; egipcios: **Ka**; indígenas: **Espíritu**.

Y tiene más nombres según la preferencia del individuo (intencionalmente coloco mayúsculas): Destino, Llamado, Suerte, Camino, Talento, Espíritu, Voz interior, Esencia, Intuición, Inspiración, Toque de Musas, Regalo, Autodeterminismo. Y naturalmente que muchos le llaman Dios, independientemente de su religión.

Esta idea lleva miles de años y sólo en los últimos 250 prácticamente se ha eliminado de los textos “creíbles”.

Es que ya no creemos en nada que no pueda verse, tocarse, medirse. Así como el **Medioevo** mató a la Ciencia por siglos, ahora parece que la ciencia cobra venganza y niega la existencia

de algo que no puede ser materia de hipótesis, análisis, experimentación y síntesis.

¿Cómo saber si estás en el camino de tu vocación si el ruido es ensordecedor, si las demandas sociales apabullan y si no estás acostumbrado a la introspección porque culturalmente se aprecia como “extraña” e inútil?

Enlisto algunas ideas como marco de reflexión.

1. La levantada diaria. Si te pesa la mañana, si te apaga lo que haces, si el fuego se extingue, entonces la falta de pasión se convierte en un asesino silencioso.
2. La habilidad. ¿Puede darse el caso de que tengas el gusto por algo pero ser malísimo para ejecutar? Aquí conviene vigilar el criterio que se utiliza para determinarse si tienes o no talento porque si es concebido por el establishment, no reconocerá material original.
3. El tiempo ¿fluye o se atora? ¿Cuál es la actividad que te hace sentir que el tiempo vuela o, al contrario, que se detiene por una eternidad?
4. El match entre capacidad y reto. Si no hay reto se pierde interés y vida; si el reto es muy grande, o es diferente a tu “equipamiento”, se cae en agotamiento.
5. El sentido. ¿Sientes que tiene significado y consecuencia lo que haces?

Sin las consideraciones anteriores, una marca personal sólida es imposible. La marca tiene que estar conectada a la esencia de la persona, ya que es ahí donde se carga de fuerza y poder.

Lo que sigue ahora es abordar el tema de la propuesta de valor.

Propuesta e Valor

Ante un mundo saturado de propuestas comerciales, productos, servicios y ofertas constantes, tener una marca personal se convierte en indispensable. Sin marca te arriesgas a caer en la irrelevancia, a perderte entre las masas, a no captar atención. Sin marca te ves obligado a tener que salir a vender y tocar puertas, mientras que con una buena marca acaban por comprarte y te tocan a ti la puerta.

Estamos en la era de la marca personal, de la clase independiente que se mueve por el mundo en diferentes proyectos. Cada vez más los plazos de permanencia en un trabajo, o en una compañía, se reducen y las carreras se acortan. Con la abundancia de información y el desarrollo vertiginoso, los recursos tienden a moverse libremente y fluyen de un lado a otro como si no hubiera fricción.

También las empresas han entendido que es preferible subcontratar todo aquello que no les representa ventajas competitivas core y buscan conseguir por fuera a profesionistas independientes por periodos de tiempo específicos, tasados a uno o varios proyectos.

Tomando en cuenta que somos seres complejos con necesidades primitivas y diversos mandatos de tipo biológico, neurobiológico, psicológico y vocacional (como se ha descrito arriba), se llegó el momento de articular la propuesta de valor para plasmarla en nuestra marca personal.

El soplo divino de una propuesta de valor es la esencia personal porque representa aquello que nos “viene bien”, que se acomoda naturalmente

con nuestra configuración personal y nos identifica.

Una propuesta de valor se define como la frase-síntesis que resume a una entidad en términos de valor y en referencia a un mercado específico.

En el caso de la propuesta de valor personal, mi recomendación es que la pongas por escrito porque te ayudará a organizar las ideas, validar algunos aspectos y descubrir otros tantos inesperados.

Busca retroalimentación de gente que tienes cerca o que te conoce bien. Pídeles que pongan una frase corta, por escrito, que te describa. Esto ayudará a que cubras la parte de la ceguera personal, ya que hay partes de nosotros mismos que no podemos, o no queremos, ver.

Si acabas escribiendo y reescribiendo tu frase de propuesta de valor varias veces, esto es normal. Es que es más fácil ver lo ajeno que lo personal.

Reiterando: tu propuesta de valor, y eventualmente tu marca, debe ser:

1. Auténtica. Tu esencia debe estar vertida en la propuesta, no puede ser artificial. Cada individuo es único y el camino no puede ser igual para todos; tienes que abrir tu propia vereda. El estándar predominante del establishment, el que te dice si eres “bueno” o “malo”, si eres inteligente o tonto, si puedes o no puedes, conviene que lo escuches para ver si aprendes algo, pero tienes que tener el valor de ignorarlo olímpicamente.
2. Ángulo diferenciador. Conviene tener un sello distintivo. **Bono** no se quita sus lentes oscuros, las gafas de **Sartre** y **Woody Allen** son parte de ellos, **Madonna** es metamorfosis constante; algunos otros: los

cuellos de tortuga negros de Steven Jobs, lo bocón de **Cassius Clay**, la bata roja de **Hugh Hefner**, las guayaberas de **Armando Manzanero**, el estilo de **Shakira**. El sello distintivo no hace al sujeto, pero le ayuda a diferenciarse. Si no es diferente, no resalta y no capta atención. Sin atención no hay nada.

3. Oportuna. El empaque, el énfasis, tiene que ser uno que esté en sintonía con el mercado, con el Zeitgeist comercial. Puedes ser demasiado original, al extremo, que el mercado no encuentra un lugar para ti.
4. Sencilla. Entre más complicada, es más probable que se desconecte del psique colectivo y termine por ser filtrada. Una idea sencilla se “come” a una laboriosa. El llamado “discurso del elevador” consiste en que si te encuentras a alguien en el elevador y te pregunta en qué consiste tu negocio, o a qué te dedicas, tu respuesta sea tan precisa y rápida, que pueda comunicarse y asimilarse antes de que alguno de los dos se baje.
5. Contra la competencia. La diferencia tiene que ser contra las características determinantes de la competencia. Si las pizzas se pelean por velocidad, vete por sabor; si los destinos turísticos venden sol, playa y reventón, tú vende cultura; si todos estudian una maestría en México o Estados Unidos, vete a Hong Kong; si los demás venden por precio, tú vende por estilo.
6. A favor del mercado meta. Difícilmente puedes ser relevante para todo el mundo.

Definirte implica renunciar para enfocar. El mercado cada día se fragmenta más y las nuevas marcas siempre lo son por nicho y enfoques acotados. Si quieres entrar siendo una marca mainstream, establecida y sólida, nunca vas a entrar. Tienes que estar allá en las puntas de la curva de distribución normal.

7. Consistente. Conviene que sea incluida en todos los touchpoints posibles. La propuesta de valor puede verse reflejada en un eslogan, un icono, un elemento gráfico, un elemento personal. La consistencia rompe la barrera de la saturación de marcas.

Y respecto a la frase de propuesta de valor, aquí cito un par de ejemplos que elaboraron estudiantes del MBA:

Persona 1: Sensible, fiel a la amistad y respetuoso de la palabra y los acuerdos. Cuando algo está bajo mi responsabilidad, la gente tiene una garantía de que será cumplido en tiempo y forma. Obsesivo con el cumplimiento. Mi énfasis es hacia la tarea y a la gente; por igual.

Persona 2: Original, capacidad de manejar cuestiones complejas, facilidad para hacer diagnósticos precisos. Puedo operar un negocio, pero tiene que ser por un periodo corto, de uno a tres años, porque la rutina me abruma y aburre.

Otra herramienta para sumar a la propuesta de valor es la pirámide de marca que se divide en tres zonas: atributos, beneficios funcionales, beneficios emocionales.

Enfoque a Fortalezas, Persistencia y Pirámide de Marca

Tendemos a obsesionarnos por los problemas. Nos enfocamos en el déficit, en lo que nos falta, en la bronca que nos quita el sueño, en la deficiencia contra nuestros semejantes; aunque lo que convendría hacer es enfocarse en el superávit, en lo que nos sobra, en la energía que nos hace sobresalientes frente a nuestros semejantes.

Definitivamente, hay que controlar el déficit para que no nos engulla, pero con la intención fundamental de que, una vez controlado, nos podamos enfocar en liberar al superávit y explotarlo desinhibidamente, casi sin censura.

Es cierto que la vida es un tema de balance, de armonizar las energías, de buscar el justo medio, pero si se quiere posicionar una marca exitosa, particularmente en sus inicios, se tiene que ser excesivo y uni-dimensional. No se puede ser centrado y moderado; el “promedio” nunca rompe el molde.

Es justamente el exceso obsesivo-compulsivo, montado en su fortaleza, el que finalmente sobresale y crea algo nuevo para el entorno. No hay emprendedor exitoso que no tenga exceso de algo; que no haya pecado de extremista, de radical, de terco.

Es que “el sistema” está diseñado para que tires la toalla. En el primer 30 por ciento del camino,

por ponerle un número, la abrumadora mayoría de las personas renuncian a su innovación personal y a la posibilidad de convertirse en marca. El sistema busca que te conviertas en parte de la burocracia porque es la que mantiene al statu quo.

Los innovadores, las propuestas de marcas originales, son blanco de linchamientos profesionales y materia prima para ser convertidos en chivos expiatorios y ovejas negras; pero las personas que sobreviven a los retos clásicos del innovador, a base de persistencia y adaptación, tienen el potencial de convertirse y ser los mejores en algo, y ser reconocidos por ello. El mercado busca al mejor y le paga bien.

La marca personal, y para el caso todo tipo de marcas, se monta en el superávit, no en el déficit, ni en lo aspiracional.

Además de poner por escrito tu propuesta de valor (conforme se planteó en la columna pasada), otra herramienta útil es que elabores tu pirámide de marca personal.

La **pirámide de marca** se divide en tres partes: en la base están los atributos, las características intrínsecas de tu persona, por ejemplo puntual y formal; en la parte central están los beneficios funcionales que tus características ofrecen, por ejemplo confiabilidad; en la tercera y parte superior de la pirámide están los beneficios emocionales, por ejemplo “aligerar las situaciones más tensas, con eficiencia y humor, soy una especie de salvavidas, saco el trabajo contra viento y marea”.

La idea es que no te centres en el atributo, sino que lo expreses como beneficio funcional y de ahí que lo conviertas, y lo articules, como beneficio emocional.

Entre más abajo de la pirámide, en los atributos, es más fácil ser imitado por un competidor; y entre más arriba de la pirámide, en los beneficios emocionales, es más difícil.

Entonces tu propuesta de valor y tu pirámide de marca requieren contener elementos emocionales. La “lógica” de compra del mercado rara vez es lógica, es fundamentalmente emocional.

Una marca personal requiere que te decidas y te avientes; pero en el camino típico, y a través de los años, aparecen razones/excusas/causas de por qué la gente se frena: en tus 20 dices que te falta experiencia, que quieres aprender, y terminas por acomodarte en una organización; en tus 30 te andas casando, con cuestiones de casa y demás; en tus 40, la familia le gana a todo, tus hijos demandan viajes y estudios; en los 50 estás con poco ánimo de empezar, quieres pensar en el retiro; en los 60 y de ahí en adelante dices que ya es tarde, que no es el momento de arriesgar, sino de guardar y preservarte. Total, nunca arrancas.

El momento ideal para arrancar no existe, por eso es mejor arrancar ya. No tienes que renunciar a tu vida actual, sobre todo si estás recibiendo flujos de efectivo recurrentes, pero sí tienes que abrir la llave a la otra vida, aunque trabajes lo doble por una temporada.

Que quede claro que al arrancar la frustración va a llegar, los tropezones se van a dar, la duda

te va a carcomer; el sistema te gritará al oído: tira la toalla, y tendrás que ignorarlo.

Tampoco se trata de ser suicida, o Quijote, ni llevarte de encuentro a gente que tienes cerca, pero sí hay que persistir, construir y fomentar una marca personal. En síntesis:

- Móntate en tus fortalezas.
- Escribe tu propuesta de valor diferenciada, haz tu pirámide de marca, ten un estilo original.
- Fascina a tu audiencia meta e inicial. Sé profesional. Cada contacto le suma o le resta a tu marca.
- Cultiva tu red de amigos y contactos. El network es clave. El mundo se mueve por lealtad a los proyectos y por lealtad a grupos de personas.
- Arriésgate. Si no rompes con el statu quo, difícilmente podrás diferenciarte.
- Enfócate. Resiste la tentación a la divergencia. Busca ser el mejor en algo. Puedes obtener lo que quieras, pero no todo que quieras.
- Tienes que seleccionar tu segmento de mercado, no puedes agradarle o serle útil a todos.
- Piensa en grande. No le tengas miedo a la luz y al brillo personal. Recuerda que el establishment te ha condicionado; no te resguardes en la intrascendencia.
- Haz un marketing plan personal, todo empieza con las ventas.
- Arranca, lanza tu intención al cosmos.

*La marca requiere de sustancia
y posicionamiento. Es que
posicionamiento sin sustancia no
perdura y sustancia sin posicionamiento
nunca llega.*

Posicionamiento y Comunicación; Primero lo Primero

Partiendo de que tu propuesta de valor es original, se monta en tu esencia personal, es valiente, clara, y el mercado ya te dijo, de una manera u otra, que tiene potencial, entonces tienes que ocuparte en comunicarla.

Si piensas como la mayoría de los empresarios y directivos de empresas, pensarás entonces que para posicionar tu marca personal requieres hacer una inversión publicitaria en medios masivos; pero esto no puede estar más equivocado.

Para empezar, casi nadie tiene los fondos que en un momento dado se requerirían y, para rematar, una marca rara vez se construye a base de billetazos.

Cada vez es menor la correlación de tasa de éxito de un producto, o incluso de un candidato político, con la cantidad de dinero que invierten en medios masivos. Ya no sorprende a nadie ver perder en votos al político que “gana” en participación de medios.

Es que una cosa es la familiaridad de marca -qué tan conocida resulta- y otra es la relevancia de marca -qué tan importante es en la vida del

mercado meta.

Por ejemplo, un focus group puede concluir que la marca Rolex es la de mayor prestigio, pero una cosa es que lo digan y otra es que traigan un Rolex puesto.

La marca Britney Spears goza de familiaridad pero vertiginosamente pierde relevancia, mientras que la marca Madonna tiene familiaridad y, a base de reinención, se mantiene relevante.

Además de la familiaridad y la relevancia, está la confianza. ¿Le creerías a alguien que se la pasa diciendo: yo magnífico, yo excelente, yo buenísimo? Eso justamente es lo que hacen los anuncios en medios masivos: las compañías gritan lo maravillosas que son.

¿Le creerías a un amigo que te recomienda algo? Esto es justamente lo que construye a las marcas en sus etapas iniciales: la interacción personal.

A la hora de posicionar una marca, incluyendo naturalmente la marca personal, el vehículo es la narrativa. Una narrativa interesante y estimulante es la mejor forma de garantizar que la marca sea transmitida de un grupo de personas a otro. A este fenómeno le llamo DMU: difusión masiva uno a uno.

Visualiza que la población entera está dividida en cinco grupos de personas: 1) los innovadores, 2) los imitadores tempranos, 3) la mayoría temprana, 4) la mayoría tardía y, finalmente, 5) los rezagados.

Este formato de segmentación es utilizado para describir, entre otros, flujos de adopción en tecnología, pero también aplica para analizar marcas exitosas, así como el ciclo de vida de celebridades, productos, servicios, música, películas, modas y muchas cosas más.

Cada uno de los cinco grupos exhibe conductas particulares y consistentes.

Innovadores. Los innovadores se la pasan mirando a las innovaciones. Son un pequeño grupo y son los encargados de iniciar el proceso de adopción y reconocimiento de una marca nueva. Son abiertos, curiosos, les gusta la vanguardia y disfrutan ser referencia en novedades.

Imitadores tempranos. Los imitadores tempranos se la pasan mirando a los innovadores; si estos últimos dan su visto bueno, entonces de manera espontánea difunden su opinión y son emulados por los imitadores tempranos. Las innovaciones que no “la libran” mueren.

Este grupo es visionario, práctico y tiene la capacidad de reconocer valor en las cosas.

Mayoría temprana. La mayoría temprana se la pasa mirando a los imitadores tempranos; si estos últimos dan su visto bueno, entonces de manera espontánea difunden su opinión y son emulados por la gran mayoría temprana porque, ya en esta etapa, lo consideran una apuesta segura.

Mayoría tardía. La mayoría tardía se la pasa mirando a la mayoría temprana y el ciclo se repite. Entre las dos mayorías (temprana y tardía) representan cerca del 80 por ciento del mercado; esto ya es mainstream.

Los rezagados. Los rezagados no se la pasan mirando a nadie y no cambian sus hábitos, ni

sus marcas preferidas, y los problemas los resuelven de la misma manera siempre.

Es importante resaltar que dependiendo de la segmentación de mercados puede explicarse que haya personas innovadoras en una situación, pero que sean rezagados en otra.

Cuando se trata de una marca personal, como cualquier otra marca, no conviene pensar de arranque en las mayorías, ni nos debemos configurar inicialmente para atacar ese mercado grande, ya que sin la “bendición” de los innovadores e imitadores tempranos, las marcas no sobreviven.

El enfoque debe estar en la narrativa y la interacción personal porque funcionan como electricidad y conducen a la marca nueva de una etapa a otra, de un grupo a otro. A la hora de posicionar una marca, no es el 80 por ciento de las mayorías lo que determina el éxito, sino el 1 por ciento que influye al 4 por ciento, que a su vez influye al otro 5 por ciento, y así sucesivamente.

Entonces, en lugar de utilizar tu inversión en lo masivo, mejor utilízala en los innovadores y cerciórate que la transmisión de este grupo sea eficiente hacia el otro grupo de personas. El presupuesto hay que enfocarlo hacia las etapas iniciales de la adopción.

De ahí la *trascendencia de deleitar a tu audiencia meta*, por pequeña que sea, de *ser o hacer algo excepcional*, de *ser el dueño de una idea clave*, de *ser obsesivo en la entrega* y de generar un *mecanismo intrínseco de difusión*.







Este es uno de los mas de 100 e-books escritos por Horacio Marchand.