



GIUSEPPE CAVALLO

EL MARKETING DE LA FELICIDAD

Estrategias de marketing responsable
para un mundo mejor



Empresa

«El éxito se mide con la felicidad.»

Paramahansa Yogananda

Índice

- 9** — **Prólogo** por Idili Lizcano, fundador de Alqvimia
- 15** — **Introducción**
- 21** — **Parte I — UN MUNDO NUEVO**
- 21 — La vida cuántica
 - 35 — Wikimundo
 - 53 — Un nuevo concepto de prosperidad
 - 63 — Investigación sobre la felicidad
 - 77 — Un nuevo papel para la marca
- 91** — **Parte II — MARCAS QUE AMAN**
- 91 — Jeff Bezos y el acto original de amor
 - 97 — El comandante Shackleton y la dimensión social de la marca
 - 105 — Lenin y las cuatro dimensiones del público
 - 115 — La Harley Davidson y los tres niveles de necesidades del público
 - 125 — Jeremy Moon y los cuatro niveles de compromiso de la marca
 - 133 — Bono Vox y las cinco claves de la tribu
 - 143 — Craig Strong y el ecosistema de la marca
 - 151 — Los hermanos Wachowski y la comunicación integral
- 161** — **Parte III — MARCAS QUE INSPIRAN**
- 161 — Las marcas son personas
 - 175 — Marcas míticas
- 199** — **Conclusiones**
- 205** — **Agradecimientos**

INVESTIGACIÓN SOBRE LA FELICIDAD

En las páginas que siguen propongo algunas reflexiones con el propósito de contribuir al desarrollo del debate sobre la felicidad. Mi enfoque va de la persona hacia la marca, porque creo que una marca puede prosperar y cumplir con su papel solo si contribuye a la felicidad de un grupo de personas, por pequeño o grande que sea. Por ende, conocer lo que hace feliz a una persona es la base esencial para que una marca pueda contribuir al desarrollo armónico del colectivo (local o global) que sirve. Si pensamos que las marcas son creadas por unas personas que se ponen al servicio de otras, es evidente que las reglas de éxito y felicidad que valen para una persona son las mismas que valen para un *brand*.

La felicidad es el estado natural de la humanidad. Todas las grandes tradiciones de sabiduría que se han sucedido en el mundo describen un lugar ideal donde el hombre vive en un estado de completo bienestar. En la tradición judeocristiana existe el Edén. En la tradición babilónica, se mencionaba a Adapa, el primer hombre, hijo del dios Ea, que era dotado de sabiduría y se ocupaba del santuario del dios. En algunas tradiciones esotéricas se menciona a Agartha, una ciudad que se hallaría en el centro de la Tierra, lugar de abundancia y sabiduría. En la tradición de los indios Hopi, en los Estados Unidos, el hombre vivía un tiempo en un paraíso subterrenal, hasta que perdió su inocencia, un mito curiosamente similar al de Shambhala, *la ciudad pura* de la tradición budista y de muchas otras tradiciones. Los Veda,

en fin, hablan de una época de felicidad para el hombre, llamada Satya Yuga.

Más allá de las consideraciones religiosas que no voy a tocar en este libro, las descripciones de lugares y épocas de abundancia y felicidad se pueden considerar como representaciones arquetípicas del estado natural del ser humano en la expresión de su máximo potencial. Dicho de otra manera, si bien muchos creen que sería ilusorio querer alcanzar una condición de vida perfecta en esta tierra, por otra parte es posible y deseable pretender condiciones de vida siempre mejores. Es más: como la felicidad está inscrita en nuestra naturaleza, su búsqueda no es sólo algo normal, sino nuestro deber hacia nosotros mismos y los demás.

Por suerte, en los últimos años se ha creado todo un movimiento alrededor de la búsqueda de la felicidad. Este movimiento encuentra su fundamento en los estudios científicos de una escuela llamada de la psicología positiva, liderada por Martin Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi. En un artículo publicado por la revista *American Psychologist*²² en enero del 2000, los dos académicos explicaron que la práctica de la psicología estaba lista para un cambio radical. Mientras en el pasado el centro de la investigación había sido la enfermedad mental, los dos autores revelaron cómo un movimiento nuevo de psicólogos estaba creando prácticas y herramientas para vivir la vida de manera plena, en total bienestar y aprovechando los talentos que todos disponemos. En una palabra: florecer.²³ Los autores afirmaron en el artículo que «el exclusivo foco en la patología, que ha dominado una parte tan grande de nuestra disciplina, ofrece un modelo del ser humano que carece de las características positivas que hacen que la vida valga la pena. Esperanza, sabiduría, creativi-

²² Martin E. P. Seligman y Mihaly Csikszentmihalyi. «Positive Psychology, An Introduction». *American Psychologist*. Enero, 2000.

²³ *Florece* es el título de un famoso libro de bienestar de Martin Seligman: *Florece. La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Ed. Océano.

dad, orientación al futuro, coraje, espiritualidad, responsabilidad y perseverancia quedan en el olvido o se explican como transformaciones de impulsos negativos más auténticos». Los autores de este artículo definen un marco para una ciencia de la psicología positiva, revelan brechas todavía existentes en nuestros conocimientos y predicen que el nuevo siglo verá una ciencia y una profesión que llegarán a comprender y construir los factores que permiten que los individuos, las comunidades y las sociedades florezcan.

El problema es que a menudo no nos permitimos ni siquiera alcanzar mejoras que superen nuestra condición actual. La filósofa Jean Houston, ecléctica estudiosa que ya hemos encontrado en este libro y que fue presidenta de la Asociación para la Psicología Humanista, escribe en su libro *The Search for the Beloved*²⁴ (La búsqueda del amado) que nuestras energías y nuestro poder se ven limitados por expectativas personales y culturales. Estas expectativas se forman en nuestras familias, en el trabajo, en la escuela, en nuestros centros religiosos y cívicos, hasta en nuestras naciones. Se incrustan en nuestros modelos de pensamiento y engendran respuestas automáticas que nos hacen operar como robots y perder las oportunidades de crecimiento que nuestras vidas nos brindan. Jean Houston, justamente, reconoce la importancia de todas estas expectativas para el correcto funcionamiento de nuestras sociedades, pero advierte que si dejamos que ellas solas nos guíen en nuestro camino de vida, la consecuencia será la entropía y el deshecho de aquella cosa maravillosa que es nuestra existencia. Es nuestro deber evitar que nuestras vidas se empequeñezcan y nuestra felicidad se vea frustrada sólo porque dejemos que eventos o personas nos inhiban de expresar nuestro infinito potencial.

²⁴ Jean Huston. *The Search for the Beloved: Journeys in Mythology and Sacred Psychology*. 1987.

Encontrar un propósito

Todos vivimos de vez en cuando esta bonita sensación de perder el sentido del tiempo. Nos ponemos a hacer algo que nos gusta mucho y pasan las horas sin que nos demos cuenta. Asimismo, todos hemos vivido una experiencia de gran felicidad después de haber hecho algo (superar un reto deportivo, tener una idea innovadora o resolver un problema matemático particularmente difícil, por ejemplo). Todos, también, nos hemos sorprendido alguna vez por encontrar dentro de nosotros mismos la energía y las fuerzas para hacer algo que no nos creíamos capaces de hacer. Nos hemos sentido como si una fuerza interior insospechada y desconocida se hubiese revelado y nos hubiese permitido superarnos a nosotros mismos. Son todas estas sensaciones muy bonitas y estoy seguro de que estas últimas líneas han causado muchas sonrisas de satisfacción o bien de nostalgia por un momento mágico que ya pasó. Pero, cabe preguntar, ¿hay gente que vive constantemente en ese estado de gracia? ¿Hay gente que está constantemente sorprendiéndose de las horas que han pasado? ¿Hay gente que siempre acaba el día laborable deseando que empiece pronto otro día? Si conocéis a alguien así, conocéis a una persona que ha encontrado un propósito en su vida y vive acorde a él. Estamos hablando de un propósito que no es simplemente un objetivo que queremos alcanzar en el próximo año, como ser presidente de nuestra empresa o comprar una nueva casa. Estos objetivos, por muy importantes que sean en el plano práctico y en la vida de una persona, resultan secundarios si lo que perseguimos es un estado de bienestar completo y duradero. El propósito de vida es algo mucho más amplio, es lo que al final dará un sentido a nuestro pasaje en esta tierra: algo que se puede definir como ontológico.

Todos, en este mundo, tenemos un propósito de vida. Algunas personas se dan cuenta de cuál es, otras no. Algunas viven acorde

de con él, otras no, y esto determina si somos felices o no. Jean Houston explica que la vida de cada persona se desarrolla como un cuento. Entender ese cuento es la mayor oportunidad de cada persona, porque nos permite conectar con los niveles más profundos de nuestra psique, nos ayuda a conectar con nuestro mundo interior y con nuestro propósito. Evidentemente, el cuento al que se refiere la doctora Houston no es la simple crónica de los acontecimientos de nuestra vida, sino que se desarrolla en cuatro niveles diferentes. El primer nivel es el sensorial: si miramos atrás en nuestras memorias sin profundizar mucho, se nos presentarán memorias del pasado en forma casual y probablemente sin una conexión aparente o inteligible. El segundo nivel es el psicológico: si nos fijamos en nuestros recuerdos podemos ir ordenándolos y acabaremos con una historia que tiene un sentido lógico. Ahora, si no nos conformamos y profundizamos en nuestra historia, los hechos que habían tomado una forma coherente a nivel psicológico, empezarán a mostrar un significado más profundo, ligado a una visión de nuestra vida que va más allá de lo ordinario: este es el nivel mitológico de nuestra historia personal, el nivel donde la búsqueda del trabajo perfecto, por poner un ejemplo, ya no tiene solo su significado práctico, sino que se transforma en un hecho épico. El último nivel de profundidad de la historia personal, según Jean Houston, es el integral o espiritual: a este nivel nuestra historia deja de ser solo personal y se hace universal, asumiendo un significado trascendente que nos une a un todo que está dentro de nosotros y al mismo tiempo nos trasciende. Para entender la dimensión espiritual de la historia personal, podemos pensar en gigantes de la humanidad como Gandhi, Martin Luther King Jr. o Nelson Mandela, cuyas vidas se desarrollaron luchando por ideales universales de justicia, libertad y dignidad.

El propósito de vida tiene dos dimensiones: una dimensión personal, que está relacionada con nuestra evolución como in-

dividuos, y una dimensión metapersonal, en la que existimos como parte de algo que excede a nuestra persona y prosperamos al servir a nuestros semejantes. Cada uno de nosotros tiene talentos únicos que nos otorgan el potencial de vivir acorde a nuestro propósito de vida y en armonía con los demás. Cuando usamos nuestros talentos en función de nuestro propósito de vida, tanto a nivel personal como metapersonal, experimentamos un estado de gran satisfacción y tendemos a ser felices. Cuando se dan estas condiciones todo fluye, todo es fácil y se desarrolla como si en nuestra vida hubiera una constante sincronicidad en el acto. Parece que el universo entero esté conjurado para que nuestros deseos se hagan realidad, sin esfuerzo.

¡Vaya karma!

Hay un proverbio que se repite casi de idéntica forma en muchas culturas: «Quien siembra vientos recoge tempestades». Los italianos decimos «*chi semina vento raccoglie tempesta*»; los francófonos dicen «*qui sème la galère récolte la misère*»; los anglosajones dicen «*what goes around comes around*». En realidad este proverbio, expresión de la sabiduría popular, enuncia una ley universal que se ve reflejada en muchas de las grandes tradiciones y religiones. Es la ley de la causalidad que gobierna la relación entre nuestros actos e intenciones y la vida que llevamos. En la tradición judeocristiana tenemos el concepto de Paraíso, como consecuencia de una vida virtuosa; en el mundo islámico hay la Yanna, los antiguos griegos tenían los Campos Elíseos y en las culturas védica y budista hay un estado de iluminación, llamado Nirvana, al que se accede después de haber evolucionado en varias vidas. En términos muy generales podríamos decir que si sembramos semillas positivas, lo que recogeremos al final es un resultado positivo. Si sembramos semillas negativas, al final lo

que obtendremos será un resultado negativo. Puede parecer una explicación simplista (y quizás lo es), pero sirve para afirmar que si sembramos la semilla de la abundancia para nosotros y para los demás, al final viviremos una vida más llena y más próspera.

La palabra karma se ha puesto muy de moda en los últimos años. Es una expresión sánscrita que se usa para indicar justamente esa relación causal entre nuestros actos e intenciones y lo que ellos generan en nuestras vidas. Especialmente en el mundo occidental, está asociada con algo negativo. ¿Cuántas veces hemos escuchado a un amigo quejarse de su karma, dando por entendido que es el efecto negativo de algo malo que debe haber hecho en el pasado?: «¿Qué habré hecho yo para merecer esto?» o «¡Vaya karma!» son expresiones que a menudo van juntas. Pero estas expresiones nos cuentan solo la mitad de la historia. Si pedimos ayuda a un experto de cultura védica o budista, nos explicará que el karma, en cuanto expresión causal de pasado, presente y futuro, se manifiesta en una realidad que puede ser tanto negativa como positiva. Si hemos sembrado bien, vamos a recoger cosas positivas.

Si ponemos juntas la idea del propósito de vida y la de la ley de causalidad nos damos cuenta de que en realidad somos los creadores de todo lo que nos pasa en nuestra vida. Si yo tomo la responsabilidad de identificar cuál es mi propósito, estoy dando el paso principal para crear felicidad en mi vida. Si analizo constantemente lo que estoy sembrando, puedo entender lo que me pasa hoy, aceptarlo y crear un futuro más positivo para mí. La lógica es aplastante, como hemos visto al principio de este libro con el análisis de los experimentos cuánticos.

Visto de otra manera, el hecho de que podamos entender cuál es nuestro propósito y cuáles son las relaciones causales que determinan los acontecimientos de cada día en nuestra vida nos pone frente a una gran responsabilidad: la responsabilidad de

ser felices. Debemos escoger hacer lo que nos haga felices, lo que genere abundancia y permita relaciones positivas que creen valor para nosotros y para los demás.

Aceptar esta responsabilidad puede ser en cierto sentido abrumador, pero al mismo tiempo nos da herramientas y poder para dirigir nuestra existencia hacia el lado soleado de la carretera. Es verdad que perdemos el pequeño (e inútil) alivio de poder culpar a otros, o al destino, o a la mala suerte, o a cualquier otro factor externo de que nos pase algo que no deseamos; pero es también verdad que con un análisis profundo y sincero de cómo hemos llegado al punto en que nos encontramos podemos alcanzar entendimientos que nos llevarán a comprender cómo cambiar la situación y construir el futuro que deseamos.

Lo que voy a explicar a continuación tiene que ver en parte con mi experiencia personal y un poco con la experiencia que veo en muchas otras personas. Yo tenía un trabajo muy interesante en Nissan Motor Company. En los últimos años de mi carrera en esa gran compañía creé y desarrollé el departamento y las estrategias de comunicación de la división de negocios de vehículos comerciales para todo el mundo. En el tiempo que pasé haciendo ese trabajo tuve la suerte de conocer a personas maravillosas en muchísimos países de todo el mundo y de aprender de sus culturas y de sus habilidades profesionales. También tenía constantemente la impresión de estar contribuyendo al desarrollo de la unidad de negocio, que se creó con un sincero deseo de dar valor a los clientes y a la sociedad, y al mismo tiempo de estar compartiendo mis propios talentos con mis compañeros, enriqueciéndolos y aprendiendo de ellos en la misma medida. Yo me sentía feliz, pasaban las horas y no me daba cuenta, los intensos viajes y las largas esperas en aeropuertos no me creaban mayor dificultad, el constante *jet lag* parecía casi una broma, disfrutaba de mi trabajo y todo iba bien. Estaba creando un valor para mí, para

mi empresa y para los demás. Pero llega un momento en que uno se da cuenta de que ya no lo pasa tan bien, empiezas a aburrirte, tienes enfados que probablemente antes no hubieras tenido, en alguna ocasión piensas que te gustaría estar con tu gente en ese momento y que a lo mejor te estás perdiendo algo importante, como la mirada de tus hijos antes de ir a la cama. Estos son indicios de que algo ya no funciona como antes. Entonces paras y haces un análisis. ¿Estoy viviendo acorde a mi propósito en este momento? Yo lo estaba antes pero pueden haber cambiado cosas. Puede que haya evolucionado y lo que antes era bueno para mí, hoy ya no lo es. Y ¿cuáles son las nuevas cosas que debo hacer hoy para estar en mi propósito? En mi caso, la respuesta fue que la vida me pedía hacer un nuevo paso para compartir de manera diferente lo que puedo ofrecer y encontrar nuevos estímulos para mi crecimiento evolutivo. Pues aquí estoy, otra vez sin cognición de las horas que han pasado, disfrutando al escribir estas páginas y al ayudar a las empresas a construir su marca desde un punto de vista más humanista.

La doctora Jean Houston habla a menudo en sus libros de un concepto que se conoce desde la antigüedad: la entelequia. Ya el filósofo griego Aristóteles hablaba de ese concepto tan sencillo y a la vez muy profundo. La entelequia es aquello a que tendemos, nuestra potencialidad existencial o, dicho de otra manera, el propósito de nuestra vida. La planta es la entelequia de la semilla, por ejemplo. Pero, al mismo tiempo, la entelequia es también el impulso que nos lleva a hacer todo lo que hacemos para llegar a nuestro potencial. Todo el proceso evolutivo de la semilla hacia la planta es también entelequia. Claro está que en esta segunda acepción la entelequia es algo que cambia con el proceso evolutivo. Mi entelequia como niño era diferente de mi entelequia como hombre adulto, a los veinte años y a los cuarenta. Asimismo, mi entelequia en los días

cuando trabajaba en Nissan ha evolucionado y era diferente de la que impulsa mis acciones e intenciones de hoy. ¿Y cómo puedo vivir conscientemente mi entelequia? Justamente la doctora Houston nos invita, como hemos visto, a mirar a toda nuestra vida con vista de pájaro para entender el significado mítico de nuestra historia personal. Si así lo hacemos, podremos llegar a tener indicios de nuestro potencial y del propósito de nuestra vida. Entendamos bien que vivir acorde al propósito de nuestra vida no significa, por ejemplo, crear juguetes para niños. Esta es solo una acción concreta. Mi propósito podría ser crear oportunidades para que los niños desarrollen su potencial o bien contribuir a la construcción de una sociedad futura más creativa. Esto ya es otra historia y esto lo puedo hacer un día creando juguetes y otro día creando instituciones que acojan niños huérfanos o con dificultades para desarrollar su potencial. El propósito es constante en la vida, lo que es evolutivo es mi manera de actuar en relación a ello.

Consecuencias para las marcas

Llevemos ahora nuestra atención al terreno de la marca. ¿Cómo se refleja todo lo que he afirmado hasta ahora en la creación de una marca? ¿Qué tienen que ver la felicidad, el propósito de vida y la responsabilidad personal con la gestión de una empresa o de una marca? La verdad es que la relación es muy profunda.

Empecemos por la felicidad. En la introducción a este libro hemos hablado de amor. Hemos visto cómo las mejores empresas tienen en su ADN una visión de amor hacia un grupo de personas. Esas empresas, de hecho, son prósperas porque persiguen con éxito un ideal de felicidad que pasa por satisfacer las necesidades de un grupo de personas. Su foco en las necesidades de esas personas representa el *norte* en su contribución a la búsqueda de

la felicidad de su público. Si, al contrario, se concentraran primariamente en la generación de beneficios económicos, estarían cometiendo un grave error. Los beneficios son la consecuencia, no la causa del éxito de una empresa. El foco debe permanecer en la causa, es decir, en la capacidad de la empresa de contribuir a la felicidad de su público.

El propósito de vida, del que he hablado arriba, tiene relación directa con la visión de una empresa. Muchas de las compañías que desarrollan por escrito su visión se limitan a considerar las condiciones en que la empresa se encontrará en tres, cinco o más años. Sus documentos las comprometen a perseguir un liderazgo en un segmento o una contribución financiera para sus accionistas o algo por el estilo. Estas son visiones de negocio que nada tienen que ver con el verdadero propósito de una empresa. Una empresa no debería existir para sobrevivir o simplemente para ganar dinero. Una empresa debería reconocer su valor trascendente para la sociedad y debería honrar su potencial de contribuir al desarrollo evolutivo de nuestra civilización. Este deber no se le presenta solo a las grandes empresas, las que llamamos globales, sino a todas: grandes, medianas y pequeñas, cada una en la medida de sus posibilidades y en su entorno. Los equipos directivos tienen el deber de cuestionarse para qué existe su empresa y en esta tarea tan profunda y delicada les puede ayudar preguntarse qué mundo quieren dejar a sus hijos, a sus nietos y a los hijos de sus nietos. En la respuesta a esta sencilla pregunta se esconde la razón para que exista su empresa: el propósito de vida de su empresa. De ahí sabrán entender la entelequia, o sea la misión que les guiará en la gestión corriente del negocio.

Finalmente, hablando de responsabilidad, no podemos negar que lo que es verdadero para las personas debe serlo también para las empresas, que no son sino grupos de personas interactuando con otras personas u otros grupos de personas. Si recogemos lo

que sembramos, nos convendrá bien sembrar felicidad y prosperidad para nuestros clientes y para todos nuestros *stakeholders*.²⁵ La premisa del éxito de una empresa no está en lo que nos enseña Sun Tzu en *El arte de la guerra*,²⁶ o sea en crear y defender posiciones de poder tanto en contra de nuestros competidores como en la mente de nuestros clientes. Este entendimiento de la estrategia sufre de una visión cortoplazista que no puede ayudar a las empresas a prosperar de manera sostenible. La verdadera premisa de un éxito grande y duradero está en la capacidad de la empresa de crear felicidad y prosperidad para el mayor número posible de clientes y *stakeholders*. Sembremos prosperidad y recogeremos éxito sostenible, seamos generosos y seremos prósperos.

Pero ¿cómo entender cuán positivo es el efecto de nuestro negocio y de nuestra marca para nosotros, para nuestros empleados y para los clientes y *stakeholders* de nuestra compañía? Voy a proponer aquí cuatro parámetros generales.

Primer parámetro: visión. Siempre, cuando estamos escogiendo una estrategia para nuestra marca, hay que hacerse estas preguntas: ¿lo que estoy decidiendo es compatible con mi visión del mundo?, ¿contribuye a que esta visión de verdad se haga realidad?

²⁵ *Stakeholder* es una palabra inglesa que identifica a personas o grupos de personas que tengan un interés positivo o negativo con respecto a la empresa. Por ejemplo, los *stakeholders* de Wikipedia incluyen, entre otros, a los habitantes de países en vías de desarrollo, porque tendrán acceso más fácil a herramientas de conocimiento (interés positivo), pero también a los productores de enciclopedias, que se encuentran con una alternativa gratis a su producto (interés negativo).

²⁶ *El arte de la guerra*, escrito por el legendario general chino Sun Tzu, es un libro que se puso muy de moda entre los gerentes de empresas en los años ochenta, cuando los grandes gurús de la estrategia corporativa como Michael Porter usaban la metáfora de la guerra para diseñar planes de éxito empresarial.

Segundo parámetro: abundancia. Aquí nos preguntaremos: ¿la estrategia que voy a adoptar para mi marca generará abundancia y prosperidad para mi empresa y para sus *stakeholders*?, ¿voy a generar abundancia tanto material como emocional y espiritual?

Tercer parámetro: impacto. ¿Lo que estoy planeando tendrá algún efecto negativo sobre mi empresa? ¿Sobre la vida de mis empleados? ¿Sobre la vida de sus familias? ¿Y sobre la vida de mis clientes y *stakeholders*? Muy importante: ¿tendrá la actividad que estoy planeando algún impacto positivo en la preservación del planeta? En la actualidad hemos llegado a poner la Tierra, que es la condición esencial para nuestra existencia, en serio peligro. Ya no es suficiente no tener un impacto negativo en nuestra actividad. Todos tenemos el deber de fomentar una cultura de respeto al medioambiente y amor a nuestro planeta. Cualquier esfuerzo que no llegue a mejorar la situación de nuestro planeta se debería considerar que tiene un impacto negativo.

Y finalmente el **cuarto parámetro:** sostenibilidad. Los beneficios que voy a generar, ¿serán duraderos y sostenibles? ¿Son compatibles con el futuro desarrollo de mi marca? ¿Son beneficiosos tanto para mi empresa como para mis *stakeholders* a largo plazo?