LA MARCA PERSONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA LÓGICA DOMINANTE DEL SERVICIO

EDGAR LEONARDO TORRES QUIÑÓNEZ

Trabajo de Grado

Asesores:

Maria Claudia Mejía Gil

Luís Mauricio Bejarano Botero

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

MEDELLÍN

2025

Resumen

La marca personal ha cobrado fuerza como concepto no solamente en el *marketing,* sino también en otras disciplinas como la psicología y el ámbito empresarial. Aun así, ha sido difícil integrar y estandarizar las definiciones y los modelos. Esta investigación busca responder la pregunta ¿cómo la marca personal se relaciona y puede ser complementada desde la perspectiva de una lógica dominante del servicio (S-DL, por sus siglas en inglés, *service-dominant logic*)? Para eso, se realizaron nueve entrevistas a representantes de marcas personales, abordando tres temas fundamentales: las características principales de la marca, la construcción de la propuesta de valor y el proceso de cocreación de valor con los clientes. Los resultados muestran un claro comportamiento de las marcas que puede describirse bajo las 10 premisas de S-DL, destacando la importancia del relacionamiento y el intercambio de valor como la parte central para la construcción y la evolución de la marca personal, enfatizando, por ejemplo, métodos desarrollados por las marcas para mejorar dicho intercambio. Esta investigación demuestra el gran aporte que puede hacer la S-DL a los marcos de trabajo existentes para la definición y la construcción de una marca personal, complementándolos desde una perspectiva del servicio. También se conforma como un aporte para lograr la integración y la estandarización de la literatura en estos dos campos.

Palabras clave: Marca personal, lógica dominante del servicio, servicio.

Introducción

La marca personal es un concepto que podría abarcar múltiples áreas del conocimiento: el *marketing,* la sociología, la antropología, la psicología, el *management* y muchas más. Ha tenido una creciente influencia en el mundo laboral. Peters (1997) sorprendió al mundo con su perspectiva cuando escribió: "Todo el mundo es CEO de su propia compañía llamada Tú". Esto ha abierto la puerta para el desarrollo de nueva literatura, que si bien no se puede comparar con otros campos mucho más desarrollados, hoy en día hay más de 100 artículos relacionados con el tema desde múltiples disciplinas (Gorbatov *et al.,* 2018), enfocados en definir el término, explicar cómo funciona y conceptualizarlo en función de múltiples variables de entrada y salida. Vallas y Cummins (2015) plantean una afirmación que al día de hoy sigue siendo cierta, y es que esta literatura sigue siendo diversa y sigue estando desconectada, y no hay ningún interés claro por parte de los autores de proponer un concepto unificado. No existen definiciones académicas o modelos teóricos generalmente aceptados.

Esta investigación busca aportar a esa integración de campos y a la evolución del concepto de marca personal desde la perspectiva de la lógica dominante del servicio (S-DL, por sus siglas en inglés, *service-dominant logic*). Como lo menciona Bence (2023), todos ya contamos con una marca persona, y lo queramos o no, esta marca existe en la mente de otras personas de acuerdo con cómo nos perciben, nos sienten o lo que piensan acerca de nosotros. Las mejores marcas personales responden a necesidades funcionales y emocionales, y se construyen 24/7, durante los 365 días del año, a través de lo que hacemos; y a pesar de que la marca personal se trata de la audiencia, no tienen ningún sentido pretender ser alguien que no se es. La marca personal se convierte entonces en el continuo acto de servir, desde las habilidades y el conocimiento propios, a otras personas o empresas, con un fin monetizado o no. La S-DL ha nacido con el propósito de definir el servicio de forma más natural y realista, como un continuo interactuar de diferentes interesados que crean valor entre todos y para todos (Brodie *et al.,* 2006), así como lo hace la sociedad o como lo ha hecho el ser humano desde los inicios.

Qué mejor que aplicar toda la teoría ya existente de la S-DL al acto de construir nuestra marca personal desde una perspectiva en la que todos ganan, y en la que la persona no es un producto, sino un ser vivo con plena capacidad de servir a los otros para conseguir su autorrealización.

Revisión de la literatura

Para conciliar la marca personal y la lógica dominante de servicio (S-DL) propuesta inicialmente por Vargo y Lusch (2004), es necesario entender ambos conceptos desde la perspectiva de diferentes autores.

Como lo mencionan Szántó y Radácsi (2023), aunque no hay una definición abiertamente aceptada de marca personal, esta se entiende como el proceso a través del cual las personas se hacen mercadeo a sí mismas (Khedher, 2015). La literatura aún es joven con respecto a este campo, pero existen conceptos estudiados por diferentes autores que se revisarán a continuación.

Además, otros artículos publicados, como el de Merz *et al. (2009)*, han inspirado a múltiples autores para que desarrollen la teoría de la S-DL desde diversos puntos de vista, convirtiéndola en un campo que ha venido creciendo ampliamente, aunque no en relación con la marca personal.

Marca personal

Esta sección busca poner en claro algunos conceptos clave sobre la marca personal y ciertas definiciones que la acompañan desde la perspectiva de diferentes autores. La primera definición se refiere a la marca personal como el proceso a través del cual una persona se posiciona para tener éxito (Parmentier *et al.,* 2013). Muchas de las definiciones desde la perspectiva del *marketing* están relacionadas con la gestión de marca de un producto, mientras que definiciones basadas en otras áreas, como la psicología y la sociología, se enfocan en cómo los otros interpretan al individuo (Szántó y Radácsi, 2023). Desde esta última perspectiva, Zinko y Rubin (2015) contemplan una serie de conceptos clave que alimentan la percepción de la persona: la reputación, el estatus, la imagen, la genealogía, la legitimidad, la credibilidad, la gestión de la marca y la gestión de la impresión. La gestión de la impresión hace referencia al proceso de controlar cómo otros perciben al individuo (Kowalski y Leary, 1990). La reputación, por ejemplo, es un concepto bastante usado en relación con la definición de marca personal (Szántó y Radácsi, 2023), pero a este concepto le hace falta claridad y una definición universalmente aceptada. Según Zabojnik (2018), la

reputación se percibe como un consenso social que toma en cuenta las acciones de un individuo; el resultado de construir una reputación son el reconocimiento social y la aceptación positiva de las actividades profesionales del individuo, en toda la amplitud de los ambientes personales y de trabajo.

Zabojnik (2018) caracteriza la marca personal de acuerdo con tres atributos:

- Claridad: La marca personal necesita expresar un mensaje claro, efectivo y relevante acerca de una visión, unos valores y una misión.
- Originalidad: Una fuerte marca personal presenta originalidad y singularidad, identificando qué es lo que hace única a la persona.
- Finalidad: La clave para el éxito de la marca personal es tener una finalidad y construir acciones que sean consistentes con esta.

De acuerdo con Kromalcas *et al.* (2024), el enfoque de la marca personal se encuentra en la audiencia y en establecer una conexión general; la marca personal en diferentes campos, como los negocios, la vida pública, la política, entre otros, se ha vuelto relevante, lo que ha dado lugar a un proceso complejo y largo. La estrategia general de la marca personal debería considerar las cualidades únicas y el potencial de las características de cada individuo (Zabojnik, 2018).

Existen varias metodologías planteadas para construir una marca personal, y una de las más exitosas es el *personal branding canvas* (Viek *et al.,* 2022). Este modelo, presentado en la figura 1 (Kromalcas *et al.,* 2024) y creado por Centenaro y Sorchiotti (2010), comprende 10 secciones que definen los aspectos estratégicos más importantes de la marca personal a través de preguntas.

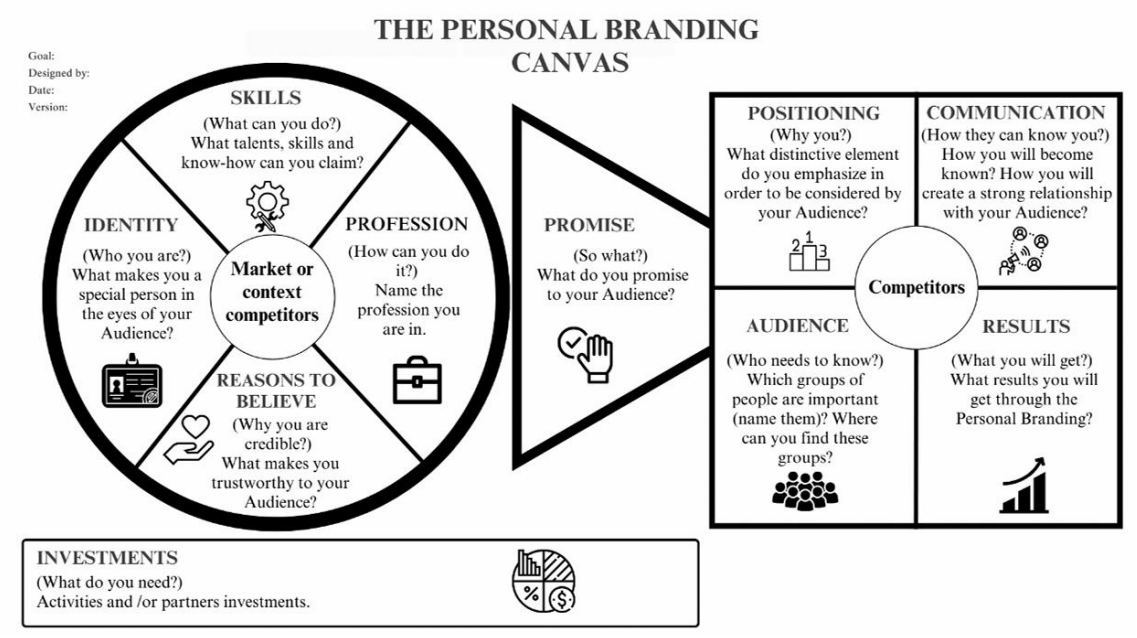

Figura 1. *Personal branding canvas*

Fuente: Kromalcas et al. (2024).

Este lienzo está pensado para ayudar a realizar una autoevaluación en diferentes etapas: identidad, profesión, razones para creer, habilidades, promesa, posicionamiento, comunicación, audiencia, resultados e inversión (Kromalcas *et al.,* 2024).

Rampersad (2009) enfoca su modelo de marca personal a través de cuatro fases que llevan a la formación de lo que llama una marca personal auténtica. Estas fases, en su respectivo orden, son la ambición personal, la propuesta, el método de transformación hacia los objetivos personales y, finalmente, los principios y el método de desarrollo para cuidar de la marca personal en el futuro.

De acuerdo con Aaker (1996), una marca debería analizarse desde cuatro perspectivas: el producto, la organización, la persona y el símbolo. Si un individuo es el punto de inicio de una marca, es obvio que tendrá las características de un humano y que será una personalidad única. Una marca basada en la identidad personal es mucho más singular que una basada en las propiedades de un producto.

Estas son algunas de las definiciones de múltiples autores alrededor de la marca personal; aunque existen ciertas nociones compartidas por varias de ellas, este sigue siendo un tema poco explorado y sobre el cual no hay un consenso general. Sigue siendo una literatura que puede complementarse con otras, como es el caso de la que se refiere a la S-DL, la cual será explorada a continuación.

Lógica dominante del servicio (S-DL)

Con el comienzo de la subdisciplina del *marketing* de servicios, el *marketing* abrió su perspectiva para incluir el intercambio no solamente de bienes (Zeithaml *et al.,* 1985). Desde la perspectiva dominante de los bienes, el servicio se conceptualizaba como la oferta de bienes tangibles, excepto por los que se caracterizaban por la intangibilidad, la inseparabilidad (producido y consumido simultáneamente), la heterogeneidad (que no puede ser estandarizado) y un carácter perecedero (se produce bajo demanda), cualidades que implicaban un mercadeo diferente. Vargo y Lusch (2004) llamaron a este modelo lógica dominante de bienes (G-DL, por sus siglas en inglés, *goods dominant logic*), la cual suponía múltiples limitaciones al tratar los servicios de la misma forma en que se tratan los bienes. De ahí nació la nueva propuesta de una S-DL, en la cual se resalta la cocreación de valor continua por parte del productor y el consumidor.

En la definición que proponen Vargo y Lusch (2004) se considera una importante distinción entre los recursos operantes, como el conocimiento y las habilidades, y los recursos operandos, que son recursos tangibles como los clientes, las materias primas, los productos, etc. Las diferencias entre la G-DL y la S-DL giran en torno a las diferencias entre los recursos operantes y los recursos operandos. Con base en esta conclusión, se plantean 10 premisas para la S-DL (Merz *et al.,* 2009):

1. La unidad fundamental de intercambio de valor son las habilidades y el conocimiento: recursos operantes.
2. El intercambio de valor indirecto enmascara la unidad fundamental de intercambio. Al haber, por ejemplo, múltiples especialistas en la fabricación de un bien, podrían enmascararse sus habilidades y conocimientos de cara al comprador final.
3. Los bienes son un mecanismo de distribución para el aprovisionamiento del servicio.

4. El conocimiento es la fuente fundamental de la ventaja competitiva.
5. Todas las economías son economías de servicio.
6. El productor y el cliente son cocreadores de valor.
7. Las compañías no pueden entregar valor, sino solamente realizar propuestas de valor.
8. Una vista orientada hacia el servicio se centra en el cliente y en lo relacional.
9. El productor y el consumidor son vistos como integradores de recursos que cocrean valor.
10. El valor es siempre determinado fenomenológica y únicamente por el beneficiario.

La cocreación de valor es el concepto clave de la lógica dominante del servicio. Parte de un intercambio de conocimiento y habilidades entre el productor y el consumidor a través de recursos tangibles como los bienes o intangibles como los servicios. Como afirman Simmons y Durkin (2023), la ventaja competitiva es principalmente creada a través de recursos operantes como el conocimiento y las habilidades, que operan en diferentes recursos para producir una experiencia del cliente favorable, transformando el concepto de valor para que trascienda el simple intercambio de bienes y servicios, y se convierta en experiencias cocreacionales.

Aunque el concepto de la S-DL ha tomado fuerza y se ha desarrollado con más profundidad, aspectos como la marca y la cocreación de valor de esta no se han incluido tan ampliamente. Algunos autores como Merz *et al.* (2018) ven el valor en uso de la marca como la evaluación experiencial de un cliente frente a la propuesta de valor de una marca con base en una especificidad de su uso. Debido a los modelos mentales únicos y específicos de cada beneficiario, se reconoce a cada ser humano como un "experimentador" de marcas, que tiene experiencias conscientes e independientes en la cocreación de valor de marca (Ramaswamy y Ozcan, 2016). Simmons y Durkin (2023) resaltan que la investigación en la S-DL contempla el valor como una percepción individualizada (y hasta única), que es independiente del contexto social en el cual el servicio recíproco toma lugar. Al ser los recursos operantes la base de la ventaja competitiva, y al depender estos de habilidades y conocimientos de seres humanos que actúan dentro de una sociedad, las posiciones y los roles de estas personas serán determinantes para el valor percibido de una marca, para cada uno de ellos.

Merz *et al.* (2009) mencionan un cambio importante que han desarrollado múltiples autores, al pasar de una visión de la marca como un recurso operando que está ligado a una oferta de mercado específica, a una concepción de esta como un recurso operante que existe independientemente de la oferta de mercado, enfocando la marca hacia una lógica dominante del servicio. Este cambio puede llevar a la construcción de un marco de trabajo de cocreación de valor de la marca (BVCC, por sus siglas en inglés, *brand value cocreation*), que sería un excelente comienzo de una literatura sobre la marca más consistente.

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque netamente cualitativo que, de acuerdo con Hernández *et al.* (2014), busca comprender, en lugar de cuantificar, los fenómenos y sus características, y tiene un alcance exploratorio, el cual busca responder una pregunta sobre la relación entre dos campos relativamente nuevos en el *marketing:* la S-DL y la marca personal.

En esta investigación participaron nueve marcas personales, cinco enfocadas en prestar servicios a empresas (MPSE) y cuatro enfocadas en prestar servicios directamente a personas (MPSP). Una breve descripción de cada marca se encuentra en la tabla 1.

Tabla 1. Marcas personales entrevistadas

Marca personal	Enfoque	Descripción del servicio
MPSE1	Servicio para empresas	Consultoría en optimización de procesos
MPSE2	Servicio para empresas	Consultoría enfocada en *storytelling* para empresas
MPSE3	Servicio para empresas	Consultoría de *marketing*
MPSE4	Servicio para empresas	Consultoría de *marketing* digital a marcas personales y empresas
MPSE5	Servicio para empresas	Consultoría en experiencia del cliente
MPSP1	Servicio para personas	Cursos y entrenamientos en programación neurolingüística

MPSP2	Servicio para personas	Medicina funcional
MPSP3	Servicio para personas	Viajes de fotografía
MPSP4	Servicio para personas	Asesoría para mejorar la relación con el dinero

La técnica utilizada para la recolección de información es la entrevista a profundidad semiestructurada, la cual, de acuerdo con Mason (2002), remite a una situación social que, como cualquier otra interacción que cree un intercambio de diálogo con un estilo informal, propicia una conversación o una discusión fluida, en lugar de un formato de preguntas y respuestas. Se elige este instrumento porque permite explorar mejor los temas a medida que van surgiendo por parte del entrevistado, lo cual permite también responder mejor a los objetivos de investigación. Esta conversación se lleva a cabo a partir de preguntas agrupadas por categorías de análisis, para abarcar los principales aspectos que se van a analizar.

En el proceso de entrevista se realizaron preguntas filtro, preguntas sobre la marca personal, como el nacimiento, el propósito y las características más relevantes, preguntas acerca de la propuesta de valor y preguntas relacionadas con el proceso de cocreación. Las entrevistas tuvieron una duración media de una hora aproximadamente, se grabaron en audio, algunas también en video, y posteriormente se transcribieron. Después de la octava entrevista se empezó a encontrar un punto de saturación teórica (Corbin y Strauss, 2002), momento que ocurre cuando las respuestas empiezan a ser repetitivas entre los diferentes entrevistados.

El análisis de los datos se realizó por medio de la codificación de las entrevistas en una matriz de Excel, donde los comentarios de los interlocutores se clasificaron de acuerdo con cada una de las categorías definidas para cada objetivo en el instrumento de la entrevista. La codificación se realizó a través de la categorización y la comparación, y la interpretación por medio de un análisis temático (Spiggle, 1994).

Resultados

Respondiendo a la pregunta de investigación ¿cómo la marca personal se relaciona y puede ser complementada desde la perspectiva de una S-DL?, los resultados de la investigación hacen referencia a los objetivos específicos de esta. La primera sección busca entender las características más relevantes de la marca, como su origen, su objetivo, sus segmentos, sus valores y sus atributos clave. En la segunda sección se explora la propuesta de valor considerando también temas como los principales retos y la definición de expectativas. Finalmente, en la tercera sección se hace una exploración del proceso de cocreación de valor con los clientes, considerando categorías como los atributos de servicio, el seguimiento y el relacionamiento.

Entender la marca personal: origen, objetivo, audiencia y características

Uno de los orígenes de la marca personal es la autorrealización o las experiencias no tan satisfactorias del pasado. Varios entrevistados mencionaron también que no tener la intención de construir una marca personal desde el inicio, sino sencillamente una reputación.

Autorrealización

Un gran motivador para comenzar con una marca personal es la búsqueda de la autorrealización y la expresión de la identidad a través de esta, la cual se identificó en seis de las nueve marcas abordadas. La autorrealización se vio limitada por dos situaciones en particular. La primera, haber desvirtuado el propósito inicial y la consecuente disyuntiva entre el rol desempeñado y la identidad, a pesar de llevar una carrera exitosa en alguna compañía. Así lo evidencia la segunda marca entrevistada:

> Entonces yo seguí estudiando y cuando un día me dije hace quince años dije: Ole, José, ¿esto es lo que tú quieres para tu vida? ¿Te vas a pensionar como gerente regional de Coomeva? ¿Eso es lo que vos estás buscando? ¿Para eso estudiaste medicina? (MPSP2, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La segunda, una limitante en las oportunidades de crecimiento que ofrece el empleo actual, desaprovechando el conocimiento y la experiencia adquiridos, y ofreciendo cargos con los que no se está alineado, como lo muestra una de las marcas entrevistadas:

> Ya me sentía como en el límite de mi carrera. Yo empecé a trabajar muy temprano y ya sentía que en la corporación no podía crecer más, y yo no quería el puesto de mi jefe porque yo ya reemplazaba y secundaba a mi jefe hace tres años, y yo esa vida no la quería (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

En el inicio no se consideran marcas personales

En sus orígenes, las marcas personales no tienen la intención de ser marcas personales, y su desarrollo se va dando de forma empírica, mediante el ensayo y el error, sin ninguna fundamentación de mercadeo o de servicio al cliente. Así lo expresaron ocho de las nueve personas entrevistadas. No hay una estrategia de *marketing* más allá del voz a voz y la reputación que han ganado en sus trabajos anteriores, como lo expresa la representante de una de las marcas entrevistadas:

> Entonces desde ahí empecé como esa construcción empíricamente, o sea, sin ningún bueno, ¿qué tengo que hacer para construir una marca? Porque yo siento que ese voz a voz y que lo que venía construyendo y todo lo que venía desarrollándose orgánicamente ya me había dado las pautas para una marca personal. Ya después le empecé de pronto a poner la imagen y pensar en cómo trabajar en eso (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La marca personal como una construcción de la reputación

Al comienzo, se centra en la construcción de una reputación como experto, especialista o referente en un tema específico. Todas las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que la construcción de esa reputación fue el primer paso que dieron.

> Realmente esto ha sido un tema muy orgánico que se ha convertido más que en la construcción de una marca personal, [...] ha sido la construcción de una reputación en el gremio de asesorías comerciales y todo el tema de servicio al cliente (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

Es el resultado de experiencias del pasado

Cinco de los nueve entrevistados empezaron con su marca personal debido a experiencias no tan satisfactorias en su campo y como una oportunidad para ofrecer una experiencia mejorada a las personas o las empresas. Así lo expresa uno de los entrevistados:

> Cuando arranqué mi consulta médica, me encontré con un golpe muy traumático para mí que era que la medicina que yo había aprendido no era una medicina, ¿cómo decirlo? O mejor, era una medicina muy comercial. […] A mí me sacó el sistema porque no estuve de acuerdo con la cantidad de medicamentos que se formulaban, los costos (MPSP2, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Estas experiencias del pasado también se refieren a ser parte de una empresa que no refleja completamente la identidad de la persona, como lo menciona uno de los entrevistados de marca personal, que incluso fundó una empresa, pero decidió separar los caminos de su empresa y su marca personal con el fin de arraigar su identidad dentro del mensaje que transmitía:

> Conocí a un grupo de personas en una plataforma educativa que se llama EXMA, que digamos que me dieron muy buenos argumentos para entender por qué era importante no solamente la marca Cume, sino la marca Carlos Maldonado. [...] Tenía que ver un poco con que yo hacía parte de un ecosistema y que de todas maneras yo tenía una forma diferente de comunicar a lo que comunicaba la marca Cume. [...] Me gustó la posibilidad de hacerlo de esa forma y de también tener una comunidad a la cual le pudiera hablar con un lenguaje que a mí me gusta (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

Además, se desvinculan de la marca de la empresa para generar una cercanía mayor con cada uno de los clientes. Usan esta estrategia como un medio para generar más intimidad en la relación con las personas y ofrecer un mejor servicio, o un servicio alineado con su identidad, para cultivar una reputación propia y no la de una empresa.

> ¿Qué nombre es el que quiero dejar en sus mentes? Sí, o sea, la reputación de quién es la que estoy respaldando, y me di cuenta de que yo estaba trabajando bajo los nombres de otras personas o de otras empresas que no era yo (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Con respecto al propósito, varias marcas personales estaban alineadas con su propósito personal, la mayoría de las veces intangible, colocando siempre por delante a la gente.

El propósito personal

Siete de los nueve entrevistados definieron el propósito de su marca personal como un medio para avanzar en el propósito personal, el cual muestra un componente más humano, más relacional y menos corporativo y comercial. Uno de los representantes de marca afirma lo siguiente: "Como yo trabajé sobre todo este tema humanista, entonces he venido desarrollando mi propio propósito a través de lo que hago" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Ocho de los nueve entrevistados mencionaron que el propósito de la marca personal está enfocado hacia una cocreación de valor exitosa, con la que todas las partes involucradas estén satisfechas.

> Es como la satisfacción de que uno está haciendo las cosas bien, que eso nuevamente cuando un cliente dice ey, chévere, nos gustó lo que sucedió la vez pasada, queremos hacer más cosas (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

Un propósito intangible

Cinco de los nueve entrevistados mencionaron propósitos intangibles y difíciles de medir, como el nivel de consciencia o la relación con el dinero, alineados completamente con su propósito personal. Uno de los entrevistados mencionó: "Que la gente despierte un poquitico su nivel de conciencia frente a lo que puede hacer y a lo que realmente no puede hacer desde el punto de vista cerebral" (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

De la misma forma, seis de los nueve entrevistados se enfocaron en el desarrollo de las personas como un propósito, haciendo hincapié en palabras como transformación y habilidades, más que en los resultados tangibles.

> Ayudando a los negocios que no entienden este mundo digital a entender o a personas que quieren crear su marca personal porque se están acercando quizás a los cuarenta,

> los van a echar de la compañía, no tienen una carrera de ascenso (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

La gente como propósito

Siete de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron que conectar con la gente era parte de su principal propósito y un factor determinante para el éxito de la entrega de su propuesta de valor. Una de las personas entrevistadas mencionó lo siguiente: "Lo tengo superclaro. Yo creo que es aportar desde la gente para el negocio, al revés no. […] Porque el camino no es llegar a explicar cómo se hace el proceso, ese es el último paso" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Entre las características de la marca personal resaltaron estar siempre enfocadas en las personas, adaptarse rápidamente a las demandas de sus clientes y no distinguir sus características de las características de su propia identidad.

Enfocadas en las personas

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados manifestaron que la necesidad de cercanía, conexión y confianza con las personas es la razón que moldea las características de la marca. Independientemente de si sus clientes son empresas o personas, las características de la marca buscan conectar más con la gente. El entrevistado de una de las marcas personales cuyos clientes son empresas manifestó lo siguiente:

> Ahí también me ha permitido, como con la conexión con la gente que uno decía: Pero es que ¿cómo hago para conectarme con este? Porque este es el creativo, rebelde, del área de diseño, que trabaja, que le cuesta seguir un método y todo. Entonces eso me ha fortalecido enormemente (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Adaptación a sus clientes

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron como una de sus características la capacidad de adaptarse al estilo, la metodología, los tiempos y las características de sus clientes. Esto era vital para cumplir con la propuesta de valor y les

resultaba fácil gracias a su condición de marca personal. El entrevistado de una de las marcas, enfocada en consultorías de *marketing,* mencionó lo siguiente:

> No es: "Pues, vino aquí y solo dice y no hace", sino cómo está trabajando con nosotros. Si la marca tiene un evento, yo voy y me paro en el evento; si la marca tiene un lanzamiento en la tienda, yo voy al lanzamiento de la tienda; como que me sientan que estoy ahí con ellos y no soy solo arte (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Las características de la identidad

Las características de la marca personal están asociadas a las características de la identidad que más valora la persona. Así lo expresaron cinco de los nueve representantes de marca personal entrevistados.

> Tengo como dos columnas que siempre han identificado mi propio trabajo y están una como la credibilidad, la confianza. Porque ese es un tema que he ido construyendo y que la gente dice, no, esta mujer como es perseverante, ella no nos va a salir con esto, y eso es un reto megagigante (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron características de la identidad cuando se les preguntó por las características de la marca como, por ejemplo, la importancia de generar confianza en la persona que es la cara de la marca personal, más que en la marca como tal:

> Las personas antes de comprar algo desde el *marketing,* quieren una cara que respalde eso, más que el nombre de algo. Sí, entonces obviamente hoy yo soy la cara de *Dinero Consciente,* y aunque *Dinero Consciente* hoy es un libro que ves por allá atrás, que es un *best seller,* también una metodología y muchas cosas, pues está respaldado por mí como marca personal, porque al final generar esta relación de confianza con las personas, aun si es en digital (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Cuando se trata de la audiencia, las marcas personales suelen hacer una segmentación al nivel de la persona, no suelen tener una audiencia objetivo al comienzo, y siempre buscan la manera de encajar su experiencia y su conocimiento con las demandas del mercado.

Segmentar al nivel de la persona

Siete de los nueve representantes de marca entrevistados, al hablar de su audiencia, se referían a las personas que hacían parte de sus clientes. Incluso cuando eran empresas o grupos grandes, mencionaban la importancia de adaptarse a cada una de las personalidades presentes, a cada uno de los estilos, incluso cuando todos eran parte de un mismo cliente o de un grupo que estaba tomando una misma experiencia, como un curso o un viaje.

> Nos hemos preocupado muchísimo por conocer a nuestra comunidad. Quiénes son, en qué momento de vida están, que les está pasando, con qué problemas llegan a nosotros. Nos hemos vuelto expertos en hacer diagnósticos gratuitos, además para la gente y según el diagnóstico, identificar en qué momento de vida está y para qué parte de nuestro proceso está lista. (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

No empiezan con una audiencia objetivo

Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados no comenzaron apuntándole a una audiencia específica con características definidas; por el contrario, esta audiencia se fue generando orgánicamente a partir de lo que ofrecían y de cómo lo ofrecían.

> Se me ha permitido llegar a diferentes mercados. Yo como en Cume entreno niños de siete años, yo entreno niños de noventa. Entonces decir que hay una comunidad definida no, yo creo que a la comunidad se une la gente que entiende primero, que tiene también responsabilidad personal sobre su cerebro (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

Algo común en las entrevistas fue encontrar que las audiencias las iban definiendo cuando entregaban el servicio, y de acuerdo con ello, las marcas tenían la capacidad de adaptarse rápidamente. Así se vio en cinco de las nueve entrevistas.

> Uno es la gente que dice: a mí no me interesa aprender, yo quiero viajar y quiero hacer fotos, como bien sí les interesa la fotografía. Después están los que sí están en un proceso de aprendizaje, que son las personas a las que tal vez estoy más encima y les pregunto, bla, bla, bla. Después ya están los más avanzados, que hay en realidad, como

> que es un intercambio, si se quiere, un poco más filosófico (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Personas o empresas que complementan con su conocimiento y su experiencia

Los cuatro representantes de marca entrevistados que mencionaban una audiencia ya definida la enfocaban hacia aquellos a los que les podrían hacer falta el conocimiento o la experiencia que la marca personal podría aportar.

> Yo empecé a pensar así, y también como gente de servicios. Gente que como el abogado, el contador, la psiquiatra, la psicóloga. También les enseñan a ser gente de servicio en salud o de servicios contables, pero no a poner un negocio (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

Aspectos más relevantes de la propuesta de valor en las marcas personales

Un paso importante para entender la orientación hacia el servicio de las marcas personales era comprender su propuesta de valor, cómo llegan a ella, qué tienen en cuenta, qué retos se encuentran, y cómo acuerdan las expectativas con el cliente.

La propuesta de valor de la marca personal está influenciada por la experiencia de vida y cómo se hace la entrega de ese valor. Se menciona además un desconocimiento de varios factores de la propuesta que van descubriendo a medida que avanzan. Siempre buscan la conexión con el cliente como parte de su propuesta, y esta es complementada por múltiples aliados si es necesario. A continuación, se exploran estas características.

La experiencia de vida

Las marcas personales se caracterizan por tener una mezcla polifacética de experiencias y conocimientos en diferentes campos y sobre diferentes temas. Siete de los nueve representantes de marca entrevistados basaban su propuesta de valor en la manera en que transmitían esta experiencia y su conocimiento a sus clientes, resaltando en este punto que la propuesta de valor puede ser inmensa, ya que puede abordar toda la historia de vida de una persona:

> La marca personal le habla a su yo del pasado. Sí, y es como qué logré yo resolver. Y cómo hoy les voy a enseñar a otros que están en ese punto donde yo estaba hace diez años, no sé, en equis (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados vincularon la experiencia en empleos pasados como una de las principales características que conformaban su propuesta de valor.

> Uno tiene una estructura empresarial distinta a los emprendedores, entonces cuando tú a un emprendedor le dices tres cosas básicas que uno hace en empresa, pues como así funciona, así nos organizamos, hay unos tiempos como que les muestras una estructura que los emprendedores no tienen porque no conocen, es como yo te puedo traer lo mejor del mundo empresarial a tu emprendimiento [...], tengo lo mejor de los dos mundos, el mundo empresarial y la estructura (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Otra característica importante que hacía parte de la propuesta de valor de ocho de las nueve marcas eran los estudios relacionados con su tema o estudios complementarios con el fin de que su marca personal fuera respaldada por una cara experta. En una entrevista se resalta la importancia de la programación neurolingüística en su campo:

> Hoy cualquier persona se cree, porque leyó un librito, con capacidad para entrenar en PNL o para pararse delante de una empresa. Yo he estudiado mucho muchisisisísimo, sigo haciéndolo, y hoy en día soy entrenador maestro en programación neurolingüística. Solo en el mundo hay cuarenta personas que somos certificadas como entrenadores maestros, por quien creó la programación neurolingüística, por Richard Bandler. En Colombia solo somos 2 (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

El cómo

Con la gran cantidad de competencia que se presenta en el ecosistema de las marcas personales, fue un común denominador entre las nueve marcas entrevistadas definir la propuesta de valor en términos de cómo la entrego, incluyendo en ese proceso rasgos característicos de la identidad de la persona, que es realmente lo que marca la diferencia. Ya sea a través de un método o de alguna experiencia definida con ciertas características, el cómo resultó ser el factor diferenciador con respecto a la competencia.

> La diferencia para ti como marca personal está en el método que tú creas; yo lo llamo método propietario. Qué es la transformación que tú ofreces de una manera específica utilizando lo que tú has aprendido, tu historia personal, utilizando las herramientas que a ti te han funcionado y creando algo que es tu propiedad intelectual. Para mí eso es *Dinero Consciente.* [...] Una marca personal se vuelve relevante cuando aporta al mundo un método (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Un factor diferenciador que mencionaron seis de los nueve representantes de marca entrevistados fue el de ponerse en los zapatos de los clientes y vivir la experiencia como ellos lo harían, llegando así a añadirle o a quitarle cosas para mejorarla. Por ejemplo, una de las marcas que diseña viajes fotográficos mejoró la experiencia de sus clientes ofreciendo cursos cortos previos al viaje, para aprovechar mejor el destino y la experiencia:

> Soy el único proyecto de viajes fotográficos que ofrece cursos previos justamente porque la idea es que no estemos frente al Taj Mahal aprendiendo a usar el ISO, no; entonces solemos hacer cursos previos para allá, en el en el espacio, poder vincularnos más con cosas un poquito más avanzadas, como por ejemplo, que esto pasa bastante, por ejemplo, en el viaje a México, es el hecho de acercarnos a la gente y de no hacer fotos ahí desde lejos con teleobjetivo (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Al comienzo las marcas no son conscientes de su propuesta de valor

Cuando se les preguntó sobre su propuesta de valor, cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron casos en los que no fueron conscientes de lo que realmente las diferenciaba de los demás, sino hasta cuando lo consultaron con sus clientes, lo cual se vio reflejado en características propias de la identidad de esa persona, más que en el conocimiento o las herramientas que ofreciera.

> Lo voy a poner en las palabras de mis clientes, cierto, porque incluso en algún momento yo les dije: Venga, por qué no me hacen un favor y me escriben, ¿qué diferente tengo yo, cierto? [...] Dicho por mis clientes [...], es que siempre recibimos más, o sea, Alejandra nos acompaña, nos ayuda. Después se acaba la sesión que hubo, ¿cómo quedó esto?, ¿cómo vamos? Y si lo lograste, si no lo lograste, y no está como ese cronómetro ahí (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La conexión

La posibilidad de crear una conexión más fuerte con las personas y generar una relación mucho más empática fue también un factor diferenciador mencionado en cinco de las nueve entrevistas. La marca personal permite capturar retroalimentación de todas sus interacciones con los clientes y ajustarse a ella de una forma mucho más rápida, independientemente de si son clientes empresariales o son consumidores finales de sus servicios. La cercanía con los clientes es indudablemente un factor relevante dentro de su propuesta de valor: "Cuidamos justamente a nuestros estudiantes, es decir, nos preocupamos genuinamente por quiénes son, cómo llegan, qué están buscando y si lo que nosotros tenemos realmente es lo que más les sirve" (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Ecosistema de aliados

Siete de los nueve representantes de marca personal entrevistados mencionaron un ecosistema de aliados, que bien podrían ser empresas u otras marcas personales que complementaban sus servicios. Estos aliados les permiten tener un portafolio más completo y adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente, además de plantearle alianzas estratégicas que representen un gana-gana para su negocio. Por ejemplo, una marca personal especializada en consultorías sobre experiencia del cliente lo resalta como una oportunidad: "Otra de las oportunidades que se abrió en el camino es un tema de alianzas estratégicas, y es que esto también recientemente lo descubrí en ese ir y venir" (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

En la definición de las expectativas se evidenció la capacidad de personalizarlas para sus clientes rápidamente. Se resaltó la importancia de tener un método a la hora de definirlas, el uso del propósito personal como la brújula que las guía, y finalmente, varias se caracterizaron por superar constantemente esas expectativas definidas. A continuación, exploramos lo que comprende esa definición.

Expectativas en doble vía

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados estuvieron de acuerdo en que la definición de las expectativas se planteaba del cliente hacia ellos, pero también de ellos hacia

el cliente. De esta forma se facilita consensuar los criterios de éxito y mejorar la experiencia de los clientes. Una de las marcas entrevistadas afirma lo siguiente: “Cuando las expectativas del cliente son unas y las expectativas de Lina Posada como consultora son otras, realmente hay un quiebre” (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

Personalización fácil y rápida

Ocho de los nueve representantes de marca personal entrevistados manifestaron que era fácil ajustarse a las expectativas de sus clientes rápidamente, siempre y cuando estos requerimientos fueran acordes con el propósito de la marca. El servicio personalizado y la flexibilidad para atender a cada uno de los clientes, o incluso a cada una de las personas en el grupo, es uno de los beneficios de las marcas personales. Así lo comentaba una de las marcas entrevistadas:

> Soy mucho más detallista en: necesito hablar con la persona encargada, necesito saber por qué esto se está pidiendo. Entonces, a ver, ¿de dónde salió la necesidad? ¿Quiénes son las personas? ¿Qué perfiles tienen? ¿Qué están esperando? Todo eso entonces. Digamos que el contacto lo hago yo y pregunto todas esas cosas. Y eso pues me da muchísimo la idea de lo que la gente realmente necesita, del escenario que están buscando, y digamos que en esa gran sombrilla de presentaciones de alto impacto y presentaciones efectivas, pues hay muchas cosas que se pueden hacer. Entonces, cuando la gente tiene claro qué es lo que necesita y me cuentan, pues digamos que la propuesta generalmente va mucho más aterrizada (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

Atrae más éxito definir las expectativas cuando se cuenta con un método preestablecido

Cuando se cuenta con un método estandarizado o al menos una estructura clara para definir las expectativas con respecto al cliente se logra un mayor éxito en la entrega de la propuesta de valor y en la satisfacción del cliente. Así lo mencionaron cinco de los nueve representantes de marca entrevistados:

> Yo le digo a una persona: cuando tú llegas acá lo que te va a pasar es esto, y vas a recibir esto y al final vas a lograr esto, y eso va a pasar a través de un método que yo construí, y las personas lo hacen, viven la transformación y se cumple, y eso es lo que digamos respalda realmente la transformación de una marca (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El propósito personal como brújula de la expectativa

Al indagar sobre la manera en que las marcas personales fijaban las expectativas del servicio que ofrecían, una guía que mencionaron cuatro de los nueve entrevistados tiene que ver con qué tan alineado estaba el trabajo que estaban realizando con su autorrealización o con el cumplimiento de su propósito personal.

> Una cosa que aprendí en la escuela humanista, pues de Alex Rovira en España, […] él me dijo, tranquila, eso es de ellos, eso no es suyo. ¿Usted cumplió con su propósito? Sí, ¿cuál era? Y yo: pues sí, mapear todo lo que estaba pasando en la cultura organizacional, revisar cómo podíamos mejorar esa cultura organizacional para poder implementarlo (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Exceden las expectativas

El nivel de compromiso que genera una marca personal con su cliente es muy alto y generalmente supera las expectativas pactadas desde el comienzo. Así lo afirmaron cinco de los nueve representantes de marca personal entrevistados: “Eso yo sé que me meto a una empresa y así me paguen lo que me paguen, yo voy a hacer todo lo posible porque salgan adelante” (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Entre los retos identificados, los más relevantes fueron las malas experiencias pasadas de los clientes, la autoconfianza, cómo empezar, el relacionamiento y la importancia de que cada actor asuma el rol que le corresponde.

Experiencias pasadas de los clientes

Un gran reto en el que coincidieron ocho de las nueve marcas entrevistadas fue el de competir contra experiencias pasadas de los clientes que no resultaron tan exitosas. La gran abundancia

de marcas personales en el ecosistema hace que exista todo tipo de ofertas, y uno de los mayores retos es vender una oferta que no solamente llene las expectativas, sino que reemplace completamente los malos resultados de experiencias previas. Por ejemplo, el representante de una de las marcas, especialista en programación neurolingüística, es consciente de ello:

> Lo prostituido del mercado, lo prostituido del mercado. O sea, hay todavía personas y compañías que dicen: Ah, PNL, ah, ah. Allá uno sabe que alguien la embarró. [...] Entonces creo que el reto mayoritariamente era poder demostrar resultados o seguir haciéndolo, demostrar resultados rápidos en una persona, porque la PNL tiene esa ventaja (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

Estas experiencias pasadas de los clientes pueden imprimir sesgos mentales que dificultan ver los problemas desde otras perspectivas; por eso, muchas veces lo que se cree es que el diferenciador de la marca puede jugar en contra y ser una barrera para obtener nuevos clientes. Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron esa rigidez de la empresa o a la persona como un reto para plantear una nueva solución. El representante de una de las marcas personales especializada en temas de salud y mente lo expresa de la siguiente manera:

> Debo confesarte que he tocado muchas puertas, muchas puertas, y los médicos somos muy escépticos, muy cuadriculares, muy moleculares. Entonces el dolor de cabeza se cura con acetaminofén, el dolor de espalda se cura con ibuprofeno, el dolor de rodillas se cura con diclofenaco. Entonces la presión se baja con artensol. Entonces no es fácil cuando tú llegas y le das un mensaje diferente [...], la gente ha oído hablar del doctor Albán, pero pues para ellos eso es como chamanismo, como brujería, como quién sabe qué está haciendo ese médico, quién sabe si será médico (MPSP2, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El reto muchas veces no está solamente en cómo se vivió la experiencia pasada por el cliente, sino en el conocimiento adquirido de dicha experiencia, con el que también tienen que competir las marcas.

> Me decían cosas en relación a la técnica fotográfica que en la praxis de un fotógrafo profesional no tenían sentido, y entonces ahí me di cuenta de que la fotografía se

> enseñaba de una manera superestructurada, muy como teórica (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Autoconfianza y cómo empezar

Un reto importante mencionado por seis de los nueve representantes de marca entrevistados se presentaba en los comienzos de la marca, cuando había desconocimiento sobre cómo empezar y falta de confianza para dar los primeros pasos. Una de las marcas personales, especializada en consultorías de optimización de procesos para empresas experimentó lo siguiente:

> Uno de los retos grandes fue la autoconfianza alrededor de creer realmente que sí puedo llegar a hacer esa transformación en los procesos. Porque yo siempre me lo he creído, pero en el camino hay gente que te dice: busque otra cosa para hacer (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Temas como el precio de los servicios y el manejo del tiempo, aunque son de suma importancia, suelen ser desconocidos. Ocho de los nueve representantes de marca entrevistados estuvieron de acuerdo sobre el reto que significó esto y cómo fue abordado tras el ensayo y el error: “Eso me parecía un reto, como trabajar el tiempo que tiene que ser, hacerte el salario que te quieres hacer y poner tu foto y tu energía en todas las cosas para que todas sean exitosas” (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Relacionamiento

El relacionamiento como factor relevante en la propuesta de valor de muchas marcas también resulta ser un reto, ya que tiene que adaptarse a diferentes estilos, formas de pensar, estrategias, comportamientos, etc. Una de las medidas de éxito de una marca personal es la capacidad de generar esas relaciones a largo plazo, como se verá más adelante en la sección de seguimiento; pero como se explicó anteriormente, en el apartado sobre la audiencia, las marcas personales se relacionan con cada una de las personas incluso cuando son empresas o grupos de personas, por lo que crear un buen relacionamiento generalizado se convierte en un propósito retador. Una de las marcas personales entrevistadas afirma lo siguiente: “Otro

reto es llevar esas consultorías a un tema de experiencia más enfocado en experiencia [...]. Como crear conexiones de oro" (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

Cada uno en su rol

Para poder hacer entrega de la propuesta de valor las marcas personales requieren que cada uno de los involucrados asuma el rol que le corresponde, ya sea el de estudiante, paciente, fotógrafo, gerente de ventas, gerente de procesos, o cualquier otro rol. Todas las marcas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que era imposible cumplir con las expectativas del cliente si este no asumía su rol, y uno de los retos muchas veces era lograr que el cliente lo hiciera. El representante de una de las marcas, especializada en consultoría de procesos, mencionó lo siguiente:

> Cuando empezamos el seguimiento a ver qué hemos ejecutado de lo que hemos dicho, entonces la gente cree que para eso solamente está la consultoría. No, tiene que haber un compromiso de cada persona y sobre todo de los líderes de los negocios, de que las cosas sí se ejecuten (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El proceso de cocreación

A continuación, se muestran hallazgos referentes al proceso de cocreación de las marcas personales, y se identifican conceptos claves del servicio y la S-DL, tales como los atributos de servicio, los momentos de cocreación, el seguimiento, la escalabilidad, el relacionamiento a largo plazo y, finalmente, el concepto que tienen estas marcas acerca de la experiencia del cliente.

Los atributos de servicio se caracterizaron por resaltar la importancia de estos en un buen servicio al cliente, la importancia de ponerse en los zapatos del cliente, la relevancia de mantener la identidad, y la importancia de buscar siempre conectar a través de estos atributos.

Importancia de un buen servicio

Todas las marcas personales entrevistadas mencionaron el mal servicio como la principal causa de deserción de los clientes. Por esta razón, cuando se les preguntó sobre sus atributos de servicio, estos fueron asociados con las razones por las cuales algunos clientes los habían

abandonado. Por ejemplo, una de las marcas mencionó que un cliente se fue porque faltó claridad en la hoja de ruta que iban a seguir:

> Yo ya pasé por los clientes, se van por mal servicio, por mala atención, porque no les contesto a tiempo un chat en un grupo, porque no les estoy diciendo claramente para dónde vamos, porque no les estoy generando confianza al decirle: señor, usted va a hacer un vídeo así, aquí estamos juntos (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Es usual encontrar entre las marcas personales entrevistadas que, tras el ensayo y el error, evaluando lo que significaba un buen servicio para sus clientes, estas se fueron adaptando y fueron incluyendo sus aprendizajes en su cocreación de valor. Esto dice el representante de una de las marcas personales, enfocada en ofrecer consultoría sobre *marketing* digital a otras marcas personales y empresas:

> Perder clientes muy buenos de mucho renombre. Te van a decir: esto no puede volver a pasar aquí, es innegociable el servicio, la calidad humana, porque todo lo demás lo puede reemplazar la máquina. Hasta la inteligencia artificial nos la puede reemplazar para que hable como yo (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

En los zapatos del otro

Para cinco de los nueve representantes de marca personal entrevistados la forma de llegar a sus atributos de servicio fue intentar ponerse en los zapatos del cliente, o descubrir que gracias a la experiencia profesional previa, ya habían estado en esos zapatos, por ejemplo, con otros consultores o como estudiantes. A partir de ese descubrimiento definían cómo les gustaría que se les brindara el servicio a ellos, y de esa forma estructuraron su cocreación:

> La pregunta que habría que hacer, que te tienes que hacer es: ¿Qué hubieras querido recibir tú? Cuando tú viviste esa experiencia y estuviste en ese momento, sí, cómo te hubiera gustado que hubieran sido los procesos que tú viviste cuando tú te pones del otro lado, como estudiante o como avatar o como consultante o *coachee* o el nombre que le pongas a quien está del otro lado (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La identidad

Cuando se les preguntó a los representantes de las marcas personales sobre sus atributos de servicio, todos respondieron con atributos que se encontraban en la personalidad de cada uno. Los atributos de servicio son atributos de la identidad de la persona dueña de la marca personal, y para llegar a ellos, algunas marcas realizaron un proceso de autoconocimiento elaborado. Así lo expresa uno de los representantes de marca entrevistados, cuyo trabajo con el humanista Álex Rovira lo llevó a ese autodescubrimiento: "Eso lo encontré dentro de ese proceso de autoconocimiento, porque yo tengo un perfil perseverante. Así se llama el perfil del que es como con ese padre marcado en su comportamiento" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Conectar

Al preguntar sobre los atributos que representaba un momento de la marca equis, ocho de los nueve representantes de marca entrevistados expresaron que enfocaban sus atributos como un medio para conectar o construir *rapport* con las personas, incluso cuando no supieran qué atributos específicos tenían. La prioridad de conectar llevaba a que se repitieran atributos como la cercanía, la empatía, la comprensión, la disposición, entre otros. "No los tengo identificados o nombrados, pero para mí es importante entender el equipo de trabajo y entender el ser humano que trabajo allí y cómo está conectado su propósito al propósito de la empresa" (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

Durante el servicio, seis de las nueve marcas entrevistadas mencionaban estos atributos como medios para conectar con las personas, pero también como medios para conectar con su propia identidad, brindando satisfacción en el proceso. Por ejemplo, uno de los representantes de marca personal entrevistados dijo lo siguiente: "Yo soy una persona que amo mucho lo que hago, entonces yo estoy, tengo una disposición total para enseñar. Pues, no sé, eso sí es una disposición total, porque lo disfruto" (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Un caso particular es el de la marca más exitosa entrevistada, enfocada en ofrecer cursos para que las personas mejoren su relación con el dinero y con más de 70 000 estudiantes en toda

Latinoamérica, pues su representante mencionaba que parte de su éxito se debía a los atributos de servicio definidos internamente para sus colaboradores:

> Creemos en algo como ya, como marca y como equipo de trabajo que se llama libertad consciente. Esos serían nuestros tres valores, que está asociado a que en esta empresa nadie cumple horario. Nadie tiene como cosas fijas, así de decirte como somos cero tradicionales en el modelo, digamos relacional, con nuestro equipo. Les damos una libertad total de manejar sus tiempos, de ir por resultados, de organizarse, de planear y manejar lo que cada uno tiene a cargo (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

A continuación, se aborda el proceso de cocreación, en el cual es importante contar con un método que permita entregar dicho valor, que cada uno de los actores asuma su rol correspondiente y crear valor bidireccionalmente. También se resaltan la agilidad, la personalización y los aliados como componentes importantes en este proceso.

Un método lo simplifica todo

Cuatro de las nueve marcas entrevistadas, siendo las más maduras de las nueve, han definido una forma estandarizada de transmitir la propuesta de valor a sus clientes; algunas lo llaman método, otras lo llaman legado, y otras, transformación, pero se refieren a lo mismo. Como lo mencionó uno de los representantes de marca entrevistados, el método comprendía definir el proceso para entregar herramientas y conocimiento con el fin de lograr esa transformación: "El método es la integración de unos conocimientos impartidos de una manera metodológica, digamos definida, donde se entregan unas herramientas específicas y obviamente se logra una transformación" (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El método también incluía la forma de actuar de los colaboradores en diferentes situaciones; en este caso, con sus alumnos, haciendo referencia a algo muy similar a un manual de servicio:

> Tengo un equipo de *coachees* que acompañan a nuestros estudiantes porque en el camino pasan muchas cosas con las personas, situaciones, emocionalmente ocurren muchas cosas, entonces se trata de poder contener a las personas y que realmente se sientan en esa experiencia de cuidado con nosotros (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Entre las ventajas del método se encuentra la capacidad de adaptarse rápidamente a diferentes audiencias y contextos, y de hacer escalable la marca personal.

> Cuando tú tienes la transformación, tú la puedes adaptar en diferentes formatos a diferentes grupos de personas con diferentes discursos en función de quién está recibiendo el mensaje [...]. Entonces una marca personal empieza a tener un nivel de visibilidad mayor cuando ese método puede ser enseñado y puede ser entregado a más personas (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Es el momento de asumir roles

Como se mencionaba anteriormente, uno de los grandes retos para varias marcas es lograr que el cliente asuma su rol, pero todas las marcas estuvieron de acuerdo y lo mencionaron cuando se indagó sobre cómo era esa cocreación de valor, afirmando que era de suma importancia que el cliente o la persona que estuviera del otro lado se mostrara dispuesta a recibir la información, las herramientas y la transformación ofrecida. Esto dice el representante de una de las marcas, especializada en *storytelling:*

> Cuando el que está recibiendo el entrenamiento, la charla, el taller, lo que sea, en el formato que lo hayamos hecho, y no es una persona que realmente ha visto su dolor, superdifícil, porque no le van a ver el valor (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

Así como es de vital importancia que el cliente asuma su rol, para seis de las nueve marcas personales también es importante asumir ese rol de cuidador, acompañante, asesor, ponerse la camiseta, para lograr hacer una creación exitosa. Esto lo menciona el representante de una de las marcas, especializada en asesoramiento para otras marcas personales y empresas:

> Esto es como un noviazgo. Si tú te interesas por la persona, si tú estás pendiente de las cosas de esa persona. La gente no va a comprar en ti la tecnología. La gente va a comprar en ti como tú los haces sentir. [...] Hay una frase muy bacana que dice: a la gente no le importa cuánto tú sabes, hasta cuando saben cuánto tú les importas (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

Cinco de las nueve marcas personales entrevistadas manifestaron la necesidad de un gran involucramiento con sus clientes, ya sea en los equipos de trabajo, en sus oficinas, en sus eventos, etc., para lograr que sus consultorías tengan resultados positivos. Así lo menciona el representante de una de las marcas entrevistadas, especializada en consultorías de *marketing:*

> Además, voy a la oficina una vez a la semana, me siento con los equipos, porque yo no puedo garantizar que las cosas cambien si yo no estoy como ahí metida, y por lo general si les entregó un documento, ya no pasa nada (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

El valor es creado bidireccionalmente

La creación de valor sucede en ambas direcciones. Los representantes de todas las marcas entrevistadas mencionaron que sus servicios han mejorado gracias a la interacción con diferentes clientes, aportando cada vez mucho más valor en las interacciones y llegando a definir incluso nuevas y mejores experiencias.

> Yo creo que ha evolucionado porque ha ido cambiando y porque yo mido lo que hay en el mercado y lo que las empresas necesitan. […] Entonces, me he tenido que reinventar en algunos temas para hacer algo de mucho más impacto, pero es porque el mismo mercado te va diciendo también qué hay que hacer (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

Agilidad

La creación en marcas personales se caracteriza por ser ágil y adaptable fácilmente en seis de las nueve marcas entrevistadas. Como lo mencionó el representante de una de las marcas entrevistadas, a diferencia de una compañía grande, la marca personal puede permear eficientemente los diferentes niveles de las organizaciones y hacer intervenciones rápidamente:

> Lo disfruto por ese uno a uno y porque en otros tipos de negocios que también trabajé, […] cuando trabaja uno con el tema de negocio más grande, de pronto es más difícil permear las organizaciones y de pronto se hacen un poquito más lentas las

> intervenciones, como estas que siempre he tenido como el propósito de apoyar (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Las marcas personales pueden simplificar la cocreación, gracias al nivel de conexión tan alto con las personas, y pueden generar mucho valor en períodos cortos. Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron cómo los resultados pueden ser evidenciados rápidamente.

> Eso es lo primero, es que es una sola consulta, es una hora, la gente se sienta, yo le digo: cuéntame de tu vida, ¿cómo es la relación con tu mamá?, ¿cómo es la relación con tu papá?, ¿cómo te va en el colegio?, ¿cómo son tus relaciones?, si te casaste, tuviste hijos, en qué trabajas, ¿qué haces? Y ahora sí, cuéntame qué te trae por acá (MPSP2, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El sentimiento fue el enfoque principal

Siete de las nueve marcas entrevistadas se enfocaron en el sentimiento de las personas mientras estaban realizando la cocreación cuando se les preguntó cómo era este proceso. Más allá de la información o las herramientas entregadas, el sentir fue una métrica común utilizada para saber si se estaba realizando exitosamente la creación de este valor en cada interacción. “Una marca personal es la relación entre un nombre y algo que le hace sentir ese nombre a quien recibe la transformación” (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

A pesar de tener una propuesta de valor definida y unos alcances del servicio definidos, cinco de los nueve representantes de marca entrevistados manifestaron la importancia de que el resultado de la cocreación evidenciara una transformación en las personas.

> La transformación tiene que ser como ese resultado final. Uno se va y se les olvida cómo era el proceso. Eso no importa, eso no importa, pero la gente lo recuerda. A uno es porque uy, lo que me enseñaste, uy, lo que me dijiste, uy, me cambió la vida, uy, me guiaste por otro camino diferente. Entonces lo del hacer, no. La gente me contrata para eso, pero eso no es lo que termina recibiendo (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Personalización

Los representantes de todas las marcas personales, sin excepción, hablaron sobre la importancia de la personalización al transmitir un mensaje, independientemente de si era una persona o un grupo de personas, pues esto les permitía conectar mucho más y sentían que generaban más valor. Una de las marcas personales, especializada en *storytelling,* hace lo siguiente en sus consultorías para compañías:

> Normalmente lo que yo hago, y eso es otra cosa, que es superimportante, es que desde el primer momento yo lo valido, y es entender el perfil de las personas. ¿Para qué? Para que aun cuando sea un grupo un poco mixto, poder hablarle a cada persona en el lenguaje de esa persona (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

Aliados

Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron la necesidad de involucrar marcas aliadas, ya sean marcas personales u otras empresas, para realizar toda la cocreación. Para algunas marcas era necesario siempre, para otras no; pero esto añade una nueva arista para tener en cuenta cuando están diseñando el servicio, ya que deben escoger cuidadosamente quién los acompañará con sus clientes. El representante de una de las marcas personales, especializada en consultoría para otras marcas, dice lo siguiente: “Entonces el proceso de cooperación me llevó a armar una lista de personales y profesionales idóneos para mi calidad de servicio” (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

El seguimiento del proceso de cocreación de una marca personal se caracteriza por la dificultad para medir su éxito, usar la intuición como un indicador principal, la importancia de que cada rol realice el seguimiento correspondiente y volver a solicitar los servicios como la mejor medida disponible. A continuación, se explora cómo abordan las marcas el proceso de seguimiento de esa entrega de valor.

Se dificulta medir el éxito de la cocreación

Los representantes de seis de las nueve marcas manifestaron que no tienen una forma de medir el éxito de la cocreación. La medición se hace desde la perspectiva de la percepción. Una de las marcas, especializada en experiencias de viajes de fotografía, mencionó lo siguiente:

> Es bastante difícil saber si las personas lo aprovecharon. Sobre todo porque, porque me parece que no, no sé si está como tan presente en las personas eso, como de lo aproveché o no, o sea, aproveché los que Nacho me propuso o simplemente es como algo más general (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

La intuición como medida principal

Durante las diferentes interacciones de cocreación el seguimiento se realiza a partir de la intuición. A las mismas seis marcas se les dificultaba hacer una medición de cada interacción. Por ejemplo, esta marca personal se enfocaba mucho en el comportamiento de sus estudiantes, por lo que decían: "La primera validación es una cosa que uno hace sin preguntar, ni siquiera, es decir, uno ve a las personas que están enganchadas, ¿qué preguntan?, ¿qué hacen? Preguntas que se nota que son relevantes para ellos" (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

El seguimiento impulsa la cocreación

A pesar de que se dificulta el seguimiento en las interacciones con el cliente, seis de los nueve representantes de marca personal manifestaron que realizan diferentes reuniones de seguimiento después de ciertos periodos. Cuatro de los nueve representantes de marca entrevistados utilizan estas reuniones de seguimiento para dar impulso a la ejecución de propuestas; por ejemplo, una de las marcas personales le daba mucha relevancia al seguimiento como una herramienta en su propuesta de valor: "Cuando tú bajas la guardia con esa dinámica de hábitos de seguimiento, la gente deja de hacerlo, entonces dime cómo me mides y te diré cómo me comporto" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Los roles ayudan a definir cómo se hace el seguimiento

Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados, sobre todo los de las que prestan servicios de consultoría, manifestaron que al igual que la cocreación, el seguimiento también es responsabilidad de las partes involucradas y de cada uno de los roles definidos dentro del servicio. Un de las marcas personales, especializada en la experiencia del cliente, encuentra esto relevante para que se pueda ejecutar en su totalidad la propuesta de valor:

> Entonces siempre pues como de la mano de esos criterios y de aterrizar, pues como que el alcance sí esté en mis manos y que el cliente sí ceda y haga que las cosas pasen, porque a veces quieren magia y no, no hacen nada (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

También, cuatro marcas entrevistadas se apoyaban en personal de la compañía para realizar el seguimiento indirecto de la puesta en práctica de las herramientas y los conocimientos que estaban entregando.

> Una cosa que generalmente nosotros vamos validando con los organizadores, que típicamente es el líder de un equipo, la gente de Recursos Humanos, por ejemplo, es si ya están viendo cambios, porque una cosa a la que nosotros le apuntamos es que pongamos en un entrenamiento que sean dieciséis horas. Desde la primera sesión o desde las primeras dos sesiones, la gente ya debería estar pudiendo hacerlo, y como las presentaciones las hacen todo el tiempo, pues ya se deberían ver los cambios, y eso es una cosa que en la mente de la gente, nos dice sí, ya se nota, ya lo pusimos en práctica (MPSE2, comunicación personal, 21 de noviembre de 2024).

La medida del éxito: te vuelven a llamar

Ocho de los nueve representantes de marca personal entrevistados catalogaron como la mejor medida de éxito de la cocreación que volvieran a contratar sus servicios. Esto por supuesto significaba que pasaba cierto tiempo antes de que las marcas pudieran advertir que su propuesta de valor sí había tenido sentido para el cliente. Una de las marcas personales especializada en programación neurolingüística lo experimenta así:

> Con doce años haciendo esto, solo hay una forma de saber si tú eres bueno, solo hay una y no hay más; para mí las otras son pajazos mentales, y esa única forma es cuando la empresa vuelve y te llama (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

El relacionamiento a largo plazo, explorado a continuación, se caracterizó por la creatividad, el enfoque en los resultados y la búsqueda de conexión con las personas para conseguirlo.

Creatividad

A las marcas personales les resulta más fácil salir con nuevas ideas para mantener la relación a largo plazo con sus clientes. Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados manifestaron que han probado diferentes ideas para mantener el relacionamiento con sus clientes a largo plazo. Por ejemplo, esta marca personal decidió construir un club exclusivo para los fotógrafos que habían vivido la experiencia: "Una vez intenté hacer algo así como el club Fotonauta o algo así como para tener algo un poco más, llamémosle exclusivo. Bueno, cuando puse los objetivos de los Fotonautas de este año" (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Otro ejemplo es la modificación de la oferta y de la propuesta de valor, en la que al cliente le conviene mantener una relación a largo plazo. Este es el caso de una de las marcas personales entrevistadas:

> Hay un *fee* mensual de mantenimiento y de pago de consultoría por ese tiempo, pero lo que les gusta de ellos es que mi consultoría va amarrada a un tema de comisiones donde vea: si vendes y logramos esta meta o esta propuesta que te hago en todo el tema de presupuesto, pues yo recibo una comisión, pero si no vendes, yo no recibo esa comisión (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

El enfoque son los resultados

Siete de los nueve representantes de marca entrevistados aseguraron que la mejor forma de mantener un relacionamiento a largo plazo es la capacidad de mostrar resultados. "En la medida en que una empresa sienta y vea resultados, van a querer estar relacionados contigo permanentemente, y eso es lo que nos sucede" (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

La conexión es el relacionamiento a largo plazo

Como se explicó anteriormente, a las marcas personales se les facilita crear una conexión mucho más cercana con cada una de las personas. Este fuerte vínculo favorece ese relacionamiento a largo plazo, pues más que crear un vínculo con una empresa, se trata de crear un vínculo con la gente. El representante de una de las marcas personales, especializada en la optimización de procesos, expresó lo siguiente: "Ya quedan siendo hijos. Ese es un

vínculo que me cuesta mucho soltar y hay momentos en que yo digo, tengo que dejar ir" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La escalabilidad en la marca personal, como se indica a continuación, se considera el siguiente nivel aspiracional de las marcas, y el principal reto es conseguirla. El método resulta la forma más efectiva de lograrla.

El siguiente nivel

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados aludieron a la escalabilidad como el siguiente nivel al que quisieran llegar, pero que por supuesto supone un reto.

> Reto de identidad donde quiero pasar a un siguiente nivel, donde quiero no ser marca personal, donde Lina dependa de que Lina se siente en una junta directiva o se siente en una reunión o donde dependa de la presencia Lina [...]. No quiero que mi marca sea Lina dependiente (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

Algunos lo ven como algo absolutamente necesario para que la marca perdure en el tiempo. Una de las marcas se encuentra en ese proceso de construir lo que considera el legado:

> La estoy formando; de hecho, la estoy formando porque he aprendido en los últimos años dos cosas. La primera, que uno debe trabajar todos los días en su empresa como si la fuera a vender. Así que eso junto a Clara, lo hacemos muy cuidadosamente. Trabajamos todos los días como si fuéramos a vender Cume. Eso quiere decir que tiene que estar muy bien estructurado. Y la segunda, aunque suena un poco trágico, pero nos la pusieron a pensar últimamente, es, si mañana Carlos se muere, ¿qué pasa? [...]. Estamos en este momento justo, estamos construyendo un plan estratégico de mercadeo, lo que incluye marca personal y un plan de cosas, un plan estratégico de mercadeo, pero ya no con la visión de estar en dos años o en tres, sino en quince o en veinte. [...] Hacer un plan estratégico, que sea real y que sea medible y sostenible en el tiempo. Así que creo en esas metodologías y creo que uno debe aprovechar cuando tenga esa oportunidad para poder hacerlas (MPSP1, comunicación personal, 6 de febrero de 2025).

Múltiples retos

Como parte del gran reto que representa la escalabilidad se identificaron ítems que son cruciales para poder lograrla. El primero de ellos fue el tiempo. Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados indicaron que el tiempo era un reto importante que sobrepasar para poder hacer su marca más escalable.

> Cuando tú decides trabajar solo, también tienes el limitante del tiempo muy grande, porque yo quisiera hacer muchas cosas, pero soy sola. Entonces eso para unas cosas es a favor y para las otras no tanto; porque todo lo que yo hago y todas las solicitudes pasan por mí, entonces es interesante, pero también es restrictivo (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Otro de los ítems identificados es la identidad de la persona, que es difícilmente replicable: "Me encantaría clonarme porque hay un reto en la marca personal, es que eres tú, eres tú, eres tú, eres tú" (MPSE4, comunicación personal, 8 de noviembre de 2024).

Otro ítem, rastreado en cuatro de las nueve marcas entrevistadas, es el entrenamiento de colaboradores que permitan hacer escalable esa marca. Por ejemplo, una de las marcas lo ha intentado con personas que al final se van:

> Yo ya escogí que iba a seguir sola e iba a terminar sola […]. La decisión la tomé en algún momento que yo dije, bueno, voy a encontrar a alguien, voy a capacitar, ta, ta, ta, y estuve trabajando con alguien, pero la persona en algún momento sigue su camino (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El último ítem, mencionado por seis de los nueve representantes de marca entrevistados, es la estandarización del servicio que prestan. "Si no hago ese proceso de construcción y estandarización, no me va a ser posible seguir llegando a los otros, desarrollando cada vez algo nuevo" (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

El método como medio para escalar

La marca más madura de las entrevistadas, que ha logrado llegar a más de 70 000 estudiantes en Latinoamérica, explica cómo ha logrado ese propósito a través de la construcción de un método:

> Entonces una marca personal empieza a tener un nivel de visibilidad mayor cuando ese método puede ser enseñado y puede ser entregado a más personas. Porque gran parte de pensar en una marca personal, si tú lo piensas, por ejemplo, con un Tony Robbins, hoy por ejemplo, que arrancó siendo entrenador, pero voy a construir otras marcas alrededor de su nombre, y cada marca en sí misma hoy es un negocio, y cada negocio es un método propietario (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Esta misma marca también manifiesta cómo sus colaboradores han sido parte de esa transformación y se han convertido en *coaches* que ayudan a estudiantes: "Ellos fueron estudiantes del proceso que vieron la transformación y luego se ponen en un rol dentro del equipo para hacerlo para otros" (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Ante la pregunta: ¿cómo ser exitoso en la experiencia del cliente?, los representantes de las marcas mencionaron puntos importantes como escuchar al cliente, mantener la autenticidad, cocrear con los clientes, considerar a la gente como un propósito genuino y contar con equipos de trabajo que apoyen la labor. A continuación, se exploran estos resultados.

Escuchar al cliente antes de todo

Cuando se les preguntó a los representantes de las marcas personales sobre cómo ser exitoso en la experiencia del cliente, seis de los nueve representantes de marca mencionaron la escucha como uno de los puntos clave para entender a los clientes, al mercado y a la industria, y poder generar una mejor conexión con ellos. "Siempre escuche a su cliente antes de investigarlo, escúchelo, haga las veces de cliente para que lo identifique, y si conectas o no conectas con ese cliente" (MPSE5, comunicación personal, 23 de febrero de 2025).

La autenticidad marca la diferencia

Seis de los nueve representantes de marca entrevistados recomendaron mantenerse fiel a la identidad, ser auténticos a la hora de prestar un servicio, pues de esa forma va a ser más fácil encontrar clientes que conecten con lo que tu identidad propone. Una de las marcas personales valora la coherencia y la transparencia como partes fundamentales para brindar una excelente experiencia de cliente:

> Si te están buscando por tu marca personal es porque te quieren a ti, entonces es ser como lo más auténtico posible, lo más coherente, lo más transparente, porque al final eso es una marca personal para mí, pues lo que uno está transmitiendo, y eso es energético (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Aunque la autenticidad marca la diferencia, tres de estas marcas recomiendan construir una estructura alrededor de esa identidad y organizarse de la mejor manera posible para poder mejorar la experiencia: "Estructurarte a ti de la mejor forma, pero nunca perdiendo como eso que te hace especial y único, y por lo que te están buscando al final, sea para lo que sea, sea una consultoría, sea una alianza" (MPSE3, comunicación personal, 4 de diciembre de 2024).

Dos marcas recomendaron realizar un proceso de autodescubrimiento detallado y de crecimiento personal, importante para poder ofrecer una mejor experiencia. "Entonces creo que una persona necesita haber hecho un trabajo personal importante para poder sostener una marca personal en el tiempo" (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Cocrear

Cinco de los nueve representantes de marca entrevistados mencionaron la importancia de la retroalimentación en la propuesta de valor durante el proceso de cocreación. Uno de ellos mencionó la importancia de entender cómo se es percibido por los clientes, y de entender no lo que la marca cree que la hace diferente, sino lo que los clientes están viendo realmente diferente y con lo que están conectando:

> Lo primero es identificar qué es lo que lo hace diferente. Es muy difícil, porque una cosa es lo que tú creas que te hace diferente y la otra, lo que la gente lee que le hace diferente, es identificarlo, y lo segundo, validarlo. Que la gente sí te pueda dar retroalimentación o *feedback* de que ese sí es tu diferenciador o tú te lo estás imaginando, nada más (MPSE1, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

La gente como propósito genuino

Siete de los nueve representantes de marca entrevistados aconsejan enfocarse genuinamente en ayudar a la gente a partir del servicio que prestan.

> Ayudar a la gente, o sea, ayudar a la gente a partir del conocimiento. Yo esto no lo hice de una manera marketinera, pero sí me di cuenta de que es algo que funciona, que yo qué sé, yo hago un montón de cosas gratuitas (MPSP3, comunicación personal, 24 de febrero de 2025).

Equipos de trabajo

Cuatro de los nueve representantes de marca personal hicieron referencia a la importancia de contar con equipos de trabajo en los cuales apoyarse para brindar una mejor experiencia. “Por todos los momentos por los que una marca personal pasa, creo que tener equipo es una bendición porque es mucho trabajo para hacerlo solo” (MPSP4, comunicación personal, 14 de febrero de 2025).

Estos hallazgos representan la consolidación de varios factores que se repiten entre los entrevistados y que podrían constituir un punto de partida importante. Aunque se requiere investigar más, considerando quizás algunos aspectos que no formaron parte de este estudio, estos resultados pueden abrir la puerta a una discusión inicial sobre la importancia de tener en cuenta una S-DL en la concepción de una marca personal.

Discusión y dirección de la investigación

Uno de los retos principales para consolidar la relación entre la marca personal y la S-DL es el desarrollo relativamente nuevo de la literatura de ambos campos. Como se mencionaba anteriormente, no existen conceptos universalmente generalizados o consensuados sobre la marca personal, y el campo de la S-DL aún no ha sido suficientemente explorado en la literatura de marca; incluso esta exploración es una propuesta planteada por Merz *et al.* (2009) para futuras investigaciones. Sin embargo, los resultados de este estudio respaldan varios conceptos de la literatura planteados hasta el momento, dándoles énfasis a unos más que a otros.

Uno de los más relevantes es el concepto de marca personal presentado por cada uno de los entrevistados, estando de acuerdo con Szántó y Radácsi (2023) y su definición desde el punto de vista sociológico, entendiendo la marca personal como una percepción del individuo. Varios de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que incluso las características de su marca personal habían sido producto de la retroalimentación de sus clientes. Esta percepción está fuertemente respaldada por lo que algunos llaman la reputación, que aunque no tiene una definición estándar, concuerda con lo que plantean Szántó y Radácsi (2023), y Zabojnik (2018), al vincular sus acciones con el consenso general de sus clientes, resaltándola como una de las características principales, si no la más importante, para respaldar su marca.

En varios casos, la marca personal no comenzó como una marca personal específicamente, sino como lo que se podría llamar un proceso de cocreación de valor (Vargo y Lusch, 2004) con múltiples clientes. En sus inicios, las marcas personales no fueron conscientes de una misión, una visión y unos valores, como lo menciona Zabojnik (2018) en su definición de la claridad como uno de los atributos de la marca personal. Por el contrario, los inicios se caracterizaron por que cada uno de los entrevistados identificó sus recursos operantes y operandos, de tal forma que reconoció sus habilidades y su conocimiento, acuñándoles a estos su ventaja competitiva, completamente en línea con lo que proponen Simmons y Durkin (2023), y Vargo y Lusch (2004) desde la perspectiva de una S-DL. Es interesante que, desde la perspectiva de la marca personal, los recursos operantes no se limitan a las habilidades y el conocimiento, sino que también hacen énfasis en las cualidades únicas y el potencial de cada una de las características del individuo, en sincronía con lo que propone Zabojnik (2018)

sobre este aspecto. Se podría considerar que características inherentes a la identidad de la persona como la solidaridad, la empatía, la cooperación y otros rasgos de la personalidad son las que se convierten realmente en la ventaja competitiva, dejando un poco de lado las habilidades y el conocimiento, los cuales pueden ser más comunes en el ecosistema de las marcas personales.

Una de las aristas más importantes que resultaron de la investigación fue la relevancia que tenía el componente relacional para la entrega de los servicios, cómo esta característica es causa y efecto de la cocreación de valor, no solamente en el servicio, sino de la marca misma. Este resultado encaja perfectamente con las premisas definidas por Merz *et al.* (2009) para la S-DL aplicada a marcas, además de reafirmar la importancia de la cocreación de valor bidireccional a través de este relacionamiento, teniendo en cuenta que no solamente el cliente es quien se beneficia, sino también la marca. Los resultados muestran que todas las marcas han crecido y han mejorado gracias a ese ensayo y error, y resaltan que el producto de ese relacionamiento no se limita solo a la entrega de la propuesta, sino que implica además la creación de valor de la marca, como indican Simmons y Durkin (2023). Szántó y Radácsi (2023) proponen una diferenciación importante entre la marca personal, el mercadeo personal y el valor de la marca, asociando esta última al valor percibido del individuo, que es impactado directamente cuando que se cocrea una experiencia con el cliente, en línea con lo que mencionan Simmons y Durkin (2023), dejando entrever que al nivel de la marca personal el servicio y la marca se sobreponen, y la experiencia del cliente se traduce en cómo el cliente "experimenta" al individuo detrás de la marca.

Si bien se han planteado en la literatura sobre la marca personal varios marcos de trabajo que encaminan su creación y su estrategia, como los presentados por Centenaro y Sorchiotti (2010), Rampersad (2009) y Aaker (1996), entre otros, ninguno de estos modelos u otros existentes incluyen el proceso de cocreación como parte fundamental del desarrollo de la marca. Los resultados de la investigación sugieren una clara similitud con el marco de trabajo propuesto por Centenaro y Sorchiotti (2010) (ver figura 1). Además, se observa un claro conocimiento de la identidad, las habilidades y la profesión; incluso algunos resaltaron las razones para creer en ellos mismos como uno de los retos que al final lograron superar. También cuentan con una promesa de valor muy definida y con la inversión que deben hacer

para conseguir el progreso de su marca. Tal vez en el segundo cuadrante de este marco de trabajo varias de las marcas no presentan una estructura tan organizada. Aun así, pueden describir claramente cómo son el posicionamiento de la marca, la comunicación, la audiencia, los resultados y la competencia. Este marco de trabajo sugiere el comportamiento de una marca personal similar al de un producto, enmarcándolo dentro de la G-DL, a la que Vargo y Lusch (2004) caracterizan como una lógica más relacionada con una transacción, una lógica según la cual el valor es determinado por el productor y es entregado como si se tratara de un bien tangible. La investigación reafirma que, aunque todos los atributos que describen estos marcos de trabajo son relevantes, en el que radica realmente la ventaja competitiva es en el método, como lo llamaron algunos de los entrevistados, que se utiliza para entregar esa propuesta de valor. Este método se caracteriza por estar enfocado hacia la mejora de la experiencia del cliente, resaltando atributos de servicio como parte fundamental de este, ponderando como prioridades a la persona y la relación. Los marcos de trabajo también se quedan cortos en la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cliente, atributos que las marcas resaltaron como ventajosos cuando eran comparados con los de compañías que ofrecían los mismos servicios. No están enfocados hacia la experiencia del cliente, un campo donde la S-DL y la creación de valor de la marca tienen mucho que aportar.

Otro punto importante que no aborda la literatura sobre la marca personal, pero que sí considera el S-DL, específicamente Merz *et al.* (2009), es la creación de valor de la marca a partir de múltiples actores. Uno de los diferenciadores de la marca personal es la capacidad de integrarse con múltiples aliados para complementar sus servicios y ofrecer una propuesta completa a sus clientes. Esta integración permite construir una sinergia con dichos aliados, y realizar una clara cocreación de valor para la marca de cada uno. Teniendo en cuenta que hay más recursos operandos involucrados, hay más oportunidad para que los recursos operantes generen más valor. La experiencia del cliente debe ser estandarizada a lo largo de todos los aliados, lo que exige una sincronización en los atributos de servicio, recursos operantes y un esfuerzo mayor para encajar todas las características de cada marca personal. Lo anterior concuerda con lo que proponen Kromalcas *et al.* (2024), quienes enfatizan la importancia de establecer una conexión general con todos los actores involucrados; aun así, la literatura sobre la marca personal no aborta la sinergia que puede presentarse entre múltiples marcas personales; se pregunta cómo establecerla, cómo mejorarla o cómo aprovecharla, y no solo

con otras marcas, sino en un contexto más amplio. Este comportamiento sí lo aborda la S-DL. Merz *et al.* (2009) resaltan cómo los expertos en marca han pasado en las últimas décadas de considerarla un identificador a verla como un proceso dinámico y social. Enfatizan que el valor de la marca se crea junto con todas las partes interesadas y es determinado a través del valor percibido colectivamente por todas ellas (en el contexto de sus propias vidas).

Estudiar la marca personal desde la perspectiva de la S-DL permite abordarla de una forma mucho más realista, reconociendo su naturaleza adaptable, flexible, dinámica y relacional. Futuras investigaciones pueden estudiar la viabilidad para crear un *framework* para marca personal más completo, integrar todos los beneficios de la S-DL y resaltar el método de entrega de la propuesta de valor como uno de los factores más importantes para el éxito. La marca personal sin duda se comporta como un ser vivo, ya que detrás de ella se encuentra una identidad, una persona, y es por eso por lo que resulta vital para su estudio un enfoque mucho más relacional. Esta investigación abre las puertas para abordar la marca personal desde otra perspectiva, sin necesidad de dejar de lado la literatura existente, y tiene como propósito dar una luz para complementarla y llevarla hacia un campo que se encuentra entre las últimas tendencias y que aún está en vías de desarrollo.

Como parte de una investigación sugerida, también se propone profundizar en los hallazgos obtenidos para formular un estudio cuantitativo que permita reafirmar o complementar los resultados encontrados en esta investigación.

Conclusiones

Este estudio tenía como propósito explorar la relación entre dos campos relativamente nuevos, la marca personal y la S-DL. La investigación cualitativa permitió estudiar el comportamiento de algunas marcas personales, su trayectoria desde su nacimiento hasta lo que son hoy en día. Esta exploración mostró resultados interesantes a partir de los cuales se logró evidenciar una clara relación con la S-DL y una falta de actualización en la literatura sobre la marca personal.

A pesar de que se resalta la clara importancia de las habilidades y los conocimientos, los resultados indican que es prioritario mostrar autenticidad frente a los clientes en todo el proceso de cocreación. El relacionamiento fue el eje fundamental para cada una de las marcas entrevistadas; pensar en la otra persona sin importar que esa persona sea parte de una gran empresa, la empatía, la generosidad, el compromiso y la integridad, entre otros muchos atributos, fueron considerados los que realmente marcan la diferencia en cuanto a la ventaja competitiva. Además, las marcas consideran estos valores como una brújula para saber si su actuar está encaminado hacia sus propósitos de autorrealización, para dejar de lado a los clientes que no les permitian llenar estas expectativas y atraer a clientes que encajen perfectamente.

Otro hallazgo importante de esta investigación es la gran influencia que tienen los clientes sobre la creación de la marca personal. En sus inicios, la marca se está adaptando a un mercado, pero también se está adaptando a personas, lo que hace que su crecimiento sea más acelerado si la capacidad de adaptación a ciertos comportamientos y situaciones sucede más rápidamente. Para varias de las marcas entrevistadas, aunque los atributos de servicio o las características de su personalidad todavía no eran claras, estos surgieron como una retroalimentación de los clientes, lo que evidencia que no es necesario descubrir la identidad plenamente para comenzar con una marca personal; por el contrario, es la marca personal la que permite descubrir esa identidad.

La marca personal nace a partir del trabajo con los clientes; la mayoría de las marcas personales de esta investigación no comenzaron con la concepción de marca personal, sino que esta se fue dando a medida que fueron avanzando e identificando sus habilidades y las

características que las diferenciaban. Por esta razón, se podría decir que la marca personal es el resultado de una servitización de la identidad. Los atributos que definen a una marca personal solo son verificables a través de una experiencia, la forma en que los clientes experimentan la marca personal, la identidad, que a su vez es el reflejo de cómo está identidad experimenta el mundo.

Se demostró que la S-DL es un campo que tiene mucho que aportar a la literatura sobre la marca personal, desde su concepción, su evolución, su seguimiento e incluso lo que alguno de los entrevistados llamaba "legado", como la perduración de su marca durante veinte años hacia el futuro. Para esto es importante dejar de percibir la marca personal como un bien o como un producto, y empezar a percibirla como un proceso, algo que está en continuo cambio y en constante interacción con el mundo.

El representante de la marca personal más exitosa entre los que se entrevistaron describió su proceso para conseguir tal éxito y mencionó como factor crucial la creación de un método; su descripción se identifica perfectamente con la S-DL, que tiene mucho sentido si se considera que una persona puede tener múltiples métodos y cada método puede obedecer a un negocio diferente. Esto demuestra que la marca personal puede ser polifacética, puede abordar muchos temas completamente diferentes, puede tener experiencia en campos absolutamente opuestos, y que lo que va a perdurar y va a ser transversal a todo esto serán sus atributos de la identidad. Esta será su verdadera ventaja competitiva.

Referencias

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands.* The Free Press. https://irp.cdn-website.com/e38aeb7a/files/uploaded/%5BM%5DDavid_A._Aaker_Building_Strong_Brands.pdf.

Bence, B. (2023). Top 10 secrets to mastering your personal brand. *American Salesman, 68*(10), 8-11. https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=13a44759-c41c-3704-bba0-27051d65edc0.

Brodie, R. J., Glynn, M. S. y Little, V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory, 6*(3), 363-379. https://doi.org/10.1177/1470593106066797.

Centenaro L. y Sorchiotti T. (2010). *Personal branding: L'arte di promuovere e vendere se stessi online.* Hoepli.

Corbin, J. y Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa.* Universidad de Antioquia.

Gorbatov, S., Khapova, S. N. y Lysova, E. I. (2018). Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology, 9.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238.

Hernández, R., Fernández, C. Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw-Hill.

Khedher, M. (2015). A brand for everyone: guidelines for personal brand managing. *The Journal of Global Issues, 9*(1), 19-27.

Kowalski, R. M. y Leary, M. R. (1990). Strategic self-presentation and the avoidance of aversive events: Antecedents and consequences of self-enhancement and self-depreciation. *Journal of Experimental Social Psychology, 26*(4), 322-336.

Kromalcas, S., Kraujalienė, L. y Ževžikovas, G. (2024). The influence of personal brand communication on consumers. *Business: Theory and Practice, 25*(1), 95-107. https://doi.org/10.3846/btp.2024.20635.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching.* Sage.

Merz, M. A., He, Y. y Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, 37*(3), 328-344. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3.

Merz, M. A., Zarantonello, L. y Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a customer co-creation value (CCCV) scale. *Journal of Business Research, 82,* 79-89. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.018.

Parmentier, M.-A., Fischer, E. y Reuber, A. R. (2013). Positioning person brands in established organizational fields. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41,* 373-387.

Peters, T. (1997). The brand called you. *Fast Company.* https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you.

Ramaswamy, V. y Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: an integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing, 33,* 93-106.

Rampersad, K. H. (2009). *Authentic personal branding: A new blueprint for building and aligning a powerful leadership brand.* Information Age Publishing.

Simmons, G. y Durkin, M. (2023). Expanding understanding of brand value co-creation on social media from an S-D logic perspective: Introducing structuration theory. *Marketing Theory, 23*(4), 607-629. https://doi.org/10.1177/14705931231165098.

Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research, 21*(3), 491-503.

Szántó, P. y Radácsi, L. (2023). Defining personal brand, personal branding and personal brand equity. *Prosperitas, 10*(3), 1-11. https://doi.org/10.31570/prosp_2022_0043.

Vallas, S. P. y Cummins, E. R. (2015). Personal branding and identity norms in the popular business press: enterprise culture in an age of precarity. *Organization Studies, 36*(3), 293-319.

Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Viek, D., Centenaro, L. y Zanella, S. (2022). *Personal branding nas empresas: como valorizar a empresa posicionando suas pessoas chave.* Chave Mestra.

Zabojnik, R. (2018). Personal branding and marketing strategies. *European Journal of Science and Theology, 14*(6), 159-169.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. y Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing, 49*(3), 33-46.

Zinko, R. y Rubin, M. (2015). Personal reputation and the organization. *Journal of Management & Organization, 21*(2), 217-236.