



## La frontera del éxito

Cómo los pequeños detalles pueden significar una gran diferencia

por Malcolm Gladwell

### RESUMEN EJECUTIVO

Normalmente, consideramos que el factor más importante al momento de propagar un mensaje, es el contenido. Así pues, serían de menor importancia elementos como el medio utilizado o las circunstancias presentes al momento de propagarlo.

Sin embargo, hay buenas razones para pensar que, más allá de la importancia del propio mensaje, lo que permite que se propague como una epidemia y traspase la frontera del éxito (el tipping point \*) son ciertos detalles tales como: la persona que lo emite, el modo de transmitirlo y las circunstancias que envuelven la emisión del mismo.

En este texto, el autor nos presenta una serie de ejemplos prácticos que exponen los rudimentos de la propagación de mensajes, así como los personajes que esparcen las nuevas tendencias de boca en boca. Estos factores son los que determinarán si un mensaje se convertirá en un fenómeno de masas, traspasando o no la frontera del éxito.

### Las epidemias

Cuando pensamos en el surgimiento de una idea, producto o conducta del consumidor, tendemos a hacerlo en forma de relación causa-efecto. Es decir, los resultados son directamente proporcionales al esfuerzo aplicado para lograrlo.

Según el concepto de tipping point, resulta mejor pensar en términos de epidemia. Una epidemia tiene tres características fundamentales:

1. Son muy contagiosas: un pequeño grupo de personas pueden esparcirla en toda la población.
2. Pequeños cambios pueden tener grandes efectos, una vez que la epidemia se ha extendido.
3. Los cambios ocurren en forma dramática, y no en forma lineal.

Para que su producto, servicio o idea alcance las proporciones de una epidemia, es necesario que vaya más allá de la frontera, o del tipping point, como lo hacen estas. Para ello, debe cumplir con tres reglas fundamentales, descritas a continuación.

### Regla 1: La ley de pocos

Las epidemias sociales no se propagan por sí mismas, sino que dependen de tres tipos de personas con habilidades y personalidades especiales:

1. **Conectores:** son personas muy hábiles para unir al mundo. Un buen conector:

- 1.1. Conoce mucha gente: que cree en él.
- 1.2. Conoce la gente que hace falta: gente influyente que pertenece a diversos grupos.
- 1.3. Tiene mucha imaginación: y le gusta comprobar las cosas por sí mismo.
- 1.4. Suele ser gregario y simpático.
- 1.5. Es muy sociable: y le gusta estar en el centro de los acontecimientos.

2. **Enterados:** estos son los especialistas en información. Son el tipo de personas al que recurrimos cuando tenemos un problema. Los “enterados” están constantemente buscando y compartiendo información: viven para conseguir el mejor negocio de sus vidas y que sus amigos se enteren de lo que han conseguido. Son muy sociables y todo les produce curiosidad. Las características de los enterados son:

- 2.1. Leen mucho: revistas, periódicos, libros, etc.
- 2.2. Les encanta dar consejos: sin esperar nada a cambio.
- 2.3. Asumen seriamente el desafío de dar buenos consejos.
- 2.4. Se sienten motivados por ayudar y enseñar.

3. **Vendedores:** estos son los convencedores del mundo. Los “vendedores” quieren que los demás actúen como les ha recomendado. Un vendedor efectivo:

- 3.1. Es naturalmente exuberante: la gente los encuentra divertidos y los escucha.
- 3.2. Gusta de ayudar a los demás.
- 3.3. Es encantador y carismático.
- 3.4. Es apasionado: le encanta su trabajo.
- 3.5. Sabe aprovechar todas sus habilidades y técnicas de persuasión.
- 3.6. Es muy expresivo: y sabe transmitir ideas y pensamientos.

### 3.7. Es gregario y simpático.

Tanto conectadores como enterados y vendedores son necesarios para desatar una epidemia. Las tendencias se propagan porque personas excepcionales las toman en cuenta y hablan de ellas a sus amigos.

#### Caso de estudio 1: Paul Revere

Una de las historias más famosas es la cabalgata a media noche desde Boston a Lexington del herrero Paul Revere. Esto sucedió el 18 de abril de 1775. En dos horas, Revere cabalgó 13 millas y puso en alerta a los líderes coloniales de Charlestown, Medford, North Cambridge y Menotomy. La noticia se propagó como un virus y ya a la una de la madrugada había llegado a Massachusetts; a las tres a Sudbury; a las cinco a Andover; y ya a las nueve de la mañana había llegado a Ashby. Así pues, cuando los británicos finalmente marcharon a Lexington para arrestar a Jonh Hancock y Samuel Adams, se toparon con una resistencia feroz. Y de ahí surgió lo que se conoce como la Revolución Americana.

A primera vista, este puede parecer el mejor ejemplo de cómo se propaga un rumor. La mayoría de las personas considera que el mensaje era tan extraordinario (“¡Vienen los británicos!”), que no había forma de que Revere no lo transmitiera efectivamente. Sin embargo, dicha explicación pasa por alto otros hechos que sucedieron esa noche.

Mientras Revere cabalgaba hacia el norte, su compañero de revolución, William Dawes, cabalgaba hacia el oeste. Llevaba el mismo mensaje que Revere. Dawes recorrió la misma distancia que Revere y, sin embargo, cuando al día siguiente se constituyó el ejército para enfrentar a los británicos, no había nadie de los pueblos que aquel visitó.

Ahora bien, ¿por qué Dawes fracasó? Si la propagación de un rumor depende del mensaje, ambos deberían haber tenido éxito. La diferencia es que Revere era un conector. Era muy sociable y gregario, y pertenecía a diversos círculos. Fue un ciudadano prominente y su tienda de platería era el sitio ideal para intercambiar información sobre la armada británica. Por el contrario, William Dawes no estaba bien conectado. Cuando llegaba a un pueblo, no sabía qué puerta tocar. Así que hizo lo que pudo para propagar el mensaje, pero la gente no sabía exactamente qué hacer. En consecuencia, Dawes no fue capaz de desatar una epidemia, a pesar de que tenía un mensaje muy importante.

#### Caso de estudio 2: Airwalk

A mediados de los años ochenta, dos emprendedores decidieron fabricar zapatos para los patineros. Decidieron ponerle Airwalk a la compañía, inspirados por una pirueta aérea típica de los patineros. La compañía se convirtió rápidamente en objeto de culto de los patineros y en pocos años llegó a generar US\$ 13 millones anuales en ventas.

A principios de los años noventa, los dueños decidieron que querían expandir la compañía. Así pues, desarrollaron zapatos de surf, montañismo y ciclismo. En cuestión de cuatro años, las ventas de Airwalk pasaron de US\$ 16 millones a US\$ 175 millones. La causa de este impresionante crecimiento no fue sólo la expansión a nuevos mercados como tal, sino además, una campaña publicitaria que permitió a Airwalk traspasar el límite del éxito.

La campaña antes mencionada consistía en una serie de imágenes que presentaban a personas utilizando los zapatos Airwalk de un modo singular. Las imágenes incluían, además, las nuevas tendencias e ideas que se estaban empezando a poner de moda. Por ejemplo, para entrar en sintonía con el interés por los extraterrestres, una de las imágenes presentaba a un joven conduciendo hasta Roswell, en Nuevo México, donde, al llegar, unos alienígenas le confiscaban los zapatos. De este modo, Airwalk logró posicionarse como una marca que estaba en contacto con la juventud, y las ventas volaron.

Pero, luego, en pleno apogeo de su popularidad, Airwalk cometió un grave error: dejó de enviar zapatos a las tiendas especializadas. Gracias a este simple movimiento, Airwalk dejó de ser la marca preferida de los jóvenes innovadores. Esto coincidió, además, con problemas de producción justo en la época de vuelta a clases. De modo que el mercado estaba desabastecido. En consecuencia, las ventas cayeron drásticamente.

### Regla 2: El factor de pegajosidad

Así como es importante contar con la gente adecuada (conectores, entendidos y vendedores) para propagar una epidemia, es de suma importancia tomar en cuenta la naturaleza del mensaje transmitido. Las epidemias se desatan a partir de información que es pegajosa o notable. Para que un mensaje publicitario se vuelva pegajoso, la publicidad:

1. Los presentan una y otra vez.
2. Saturan los medios.
3. Lo relacionan con personajes famosos o incluyen elementos cómicos.
4. Hacen varias pruebas.
5. Gastan millones de dólares.

El único problema con estas aproximaciones es que hoy en día el estadounidense promedio está expuesto a unos 254 mensajes comerciales diarios. Además, hay millones de ciberpáginas en la Internet, más de 50 canales de TV por satélite o por cable, y millones de revistas. Lograr que un mensaje publicitario sobreviva en dichas condiciones es una tarea difícil. Pero la lección básica de la pegajosidad es que la información debe ser presentada de un modo que sea memorable e irresistible. Consideremos algunos casos de estudio:

### Caso de estudio 1: Inyecciones antitetánicas

Un psicólogo social de la Universidad de Yale estaba haciendo un estudio que suponía convencer a los estudiantes de los años superiores de ponerse inyecciones antitetánicas. Para tal fin, comenzó por repartir un folleto de siete páginas en el que se explicaban los peligros del tétano, la importancia de ser vacunado y la existencia de vacunas antitetánicas gratis en el centro de salud universitario.

Se hicieron dos versiones del folleto. Una versión contenía fotos a todo color de personas siendo vacunadas, y describía el tétano en términos emotivos y dramáticos. La otra versión era más sobria y no tenía fotos. Sin embargo, para sorpresa de todos, ambos folletos produjeron las mismas reacciones: sólo 3% de los estudiantes se puso la vacuna antitetánica.

Al año siguiente, el experimento se realizó en los mismos términos, salvo que en esta oportunidad se incluyó un mapa del campus universitario en el que el centro de salud había sido resaltado con un círculo. Aunque se obtuvieron de nuevo los mismos resultados con las dos versiones del folleto, esta vez se vacunaron 28% de los estudiantes.

### Caso de estudio 2: Caja dorada

En 1970, Lester Wunderman, un experto en mercadotecnia directa, y McCann-Erickson, una prestigiosa firma de publicidad, entablaron una batalla por ver quién se ganaba la cuenta de Columbia Record Club. Así pues, Wunderman propuso una competencia: McCann pondría avisos comerciales en televisión, mientras que él haría avisos impresos; quien finalmente lograra una mejor respuesta, se quedaría con toda la cuenta de Columbia.

Aunque McCann estaba segura de que la mayor efectividad de la televisión rendiría sus frutos, los impresos de Wunderman generaron un incremento de 80% en los negocios de Columbia, mientras que la estrategia de McCann sólo generó un incremento de 20%. ¿Cómo logró Wunderman dicha hazaña? En la esquina superior derecha de los cupones de pedido, Wunderman había impreso un pequeño baul dorado. Luego, dijo en sus anuncios comerciales que quien encontrara en un cupón de pedido una caja dorada, recibiría gratis el disco que quisiera (al inscribirse). Esto generó inmediatamente un frenesí que le dio la ventaja a Wunderman.

### Regla 3: El poder del contexto

Las epidemias son muy sensibles a las circunstancias y condiciones presentes. En otras palabras, ciertos factores pueden determinar si la epidemia traspasará el límite del éxito, se revertirá o será redireccionada. ¿Por qué? Porque la propagación de una epidemia depende en buena medida de lo que piensa la gente, y esto último es a su vez producto de las circunstancias. Asimismo, lo que la gente piensa depende de lo que piensan los demás. La propagación de epidemias está muy relacionada con la dinámica de grupos.

Los grupos fomentan la propagación de epidemias de varias formas:

1. Magnificando la importancia de una idea: porque brinda la sensación de que todo el mundo está hablando de lo mismo.
2. Ayudando a simplificar una idea: esto permite que todos los miembros sean capaces de lidiar con la información.
3. Creando ambientes: en los que se fomenten o condenen ciertas ideas.

Muchos piensan que, para comenzar una epidemia, mientras más grande sea el grupo, mejor. Sin embargo, muchas organizaciones han descubierto que para cualquier estructura organizacional, el tamaño ideal es de alrededor de 150 participantes. Más allá de esta cantidad, existen impedimentos estructurales que afectan la habilidad de pensar y actuar como una sola voz (se forman sub-grupos o clanes, la gente se distancia, etc.)

### Caso de estudio 1: Teoría de las ventanas rotas

Nueva York, al igual que muchas otras ciudades, tuvo un serio problema de criminalidad. Sin embargo, en los años noventa, dos criminólogos desarrollaron la Teoría de las ventanas rotas, cuyo postulado fundamental era que el crimen es el resultado del desorden. Así pues, si la gente ve un edificio con un vidrio roto que nadie repara, concluirá que a nadie le importa. Más temprano que tarde, habrá más vidrios rotos y así se propagará el desorden.

Para el caso del subterráneo de esa ciudad, se estimó que la clave para disminuir la criminalidad, era eliminar los graffitti. La limpieza duró 7 años, comenzando en 1984. Se limpiaron todas las estaciones. Los trenes se limpiaban de inmediato en las estaciones terminales. La criminalidad disminuyó dramáticamente.

### Caso de estudio 2: La prueba del buen samaritano

Dos expertos de Princeton decidieron llevar a cabo un experimento inspirado en la historia del buen samaritano contenida en el Nuevo Testamento. Según la historia bíblica, un hombre que había sido robado y golpeado fue acogido por un samaritano - un miembro de una minoría étnica despreciada.

Los expertos escogieron a varios integrantes del Seminario de Teología de Princeton, y asumieron que, puesto que estos estudiantes estaban interesados en llevar una vida religiosa, estarían predispuestos a ayudar a los demás. Entonces, se le asignó a cada participante la tarea de presentar la parábola del Buen Samaritano a un grupo de personas influyentes que estaban en otro edificio. Sin embargo, a cada participante se le dio una de las siguientes dos instrucciones:

1. "Se está haciendo tarde, apúrate, ve al otro edificio y empieza la presentación".
2. "Hay tiempo de sobra, puedes ir en cualquier momento".

En el camino entre los dos edificios, había una persona que simulaba sentirse muy mal: tosía, hacía ademanes de malestar,

etc. Los psicólogos querían ver si los estudiantes de teología pondrían o no en práctica sus creencias.

Los resultados del experimento fueron sorprendentes. Del grupo de estudiantes a los que se les dijo que se apuraran, sólo 10% se detuvo a ayudar a la persona. Del otro grupo, 63% se detuvo a ayudar al actor.

Los que estos casos revelan es que a veces es más importante y más influyente el contexto en el que hacemos las cosas que nuestras propias convicciones.

#### (\*) Tipping point

El título original del libro es tipping point, o punto de ladeo. Es un término acuñado por quienes estudian las epidemias; se refiere al punto en el cual un virus o una epidemia alcanza masa crítica. Una vez alcanzado este punto, la epidemia experimenta un crecimiento repentino y dramático, de la noche a la mañana.

Otra forma de ilustrar el concepto es imaginar una viga completamente equilibrada sobre un punto en el centro de la misma. Al presionar hacia abajo por un extremo, el otro sube. Sin embargo, al hacer lo mismo en un punto más cercano al centro, el resultado es menos efectivo. El tipping point es el punto intermedio, a partir del cual la efectividad del esfuerzo cambia dramáticamente.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

**Título original:** The Tipping Point

**Editorial:** Back Bay Books

**Publicado el:** enero del 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=311>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.