

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título Original del Libro: What's Your Story

Autor: Ryan Mathews y Watts Wacker

Fecha de Publicación: 20 de Agosto 2007

Editorial: Financial Times Press

Nº Páginas: 240

ISBN: 0132277425

Contenido:

Introducción	1
Las diez funciones que cumplen las historias	2
Cinco temas esenciales para una buena historia	4
Los cinco temas y las cinco fases de los negocios	4
La importancia de las historias en la creación de las corporaciones	7
La importancia de las historias en la creación de las marcas	8
Conclusión	10

¿Cuál es tu Historia?

Volumen 10-02

INTRODUCCION

Inventar y contar historias es una de las actividades más universales del ser humano. No existe sociedad humana que no haya contado, escuchado y transmitido historias. En los relatos contamos quiénes somos, de dónde procedemos, en qué nos diferenciamos de otros y en qué creemos. En el mundo de los negocios cada empresa cuenta historias sobre sus productos o servicios a través de las marcas que crea, publicita y promueve. También se cuentan historias para contratar o retener empleados, atraer financiación e inversiones y tranquilizar a los accionistas. Las historias tienen el poder de cambiar el destino de empresas, naciones y, en definitiva, del mundo. Por ello, representan el instrumento más potente y, a

la vez, más infrutilizado para asegurarse la ventaja competitiva en el mercado. Los autores, Ryan Mathews y Watts Wacker, han escrito este libro desde la convicción de que con un poco de esfuerzo y práctica es posible convertir los relatos sobre nuestras empresas, productos o servicios en una convincente historia. No existe ningún negocio en el mundo actual que no pueda mejorar su rendimiento interior o exterior tras llegar a dominar los principios básicos de la narración de historias. Estos principios nos enseñan cómo concebir un relato inolvidable, hacerlo creíble y llegar con él al corazón del consumidor, a pesar del bombardeo publicitario intensivo al que éste se ve sometido en la actualidad.



Los autores explican las diez funciones que cumplen las historias, los seis temas básicos para desarrollar historias comprensibles y creíbles, su coincidencia con las distintas fases del desarrollo de un negocio y cómo utilizar esas historias para el desarrollo de nuestra empresa o marca.

EL AUTOR

RYAN MATHEWS es el fundador y presidente de Black Monk Consulting. Visionario, conferenciante, estratega, contador de historias, autor y consultor de reconocido prestigio mundial, es pionero en el campo de la ecología cultural corporativa. **WATTS WACKER** es uno de los pensadores más céle-

bres en el mundo actual de los negocios. Conferencista, autor de super-ventas, comentarista político y crítico social, Wacker ha trabajado en la SRI International, legendario centro de estudios de Menlo Park, y ha pasado diez años en la misma calidad en el eminente grupo de investigación Yankelovich Partners.

“La primera obligación de un narrador de historias es conectar con su público.”

Las diez funciones que cumplen las historias

La primera obligación de un narrador de historias es conectar con su público. Si no lo consigue al principio de su intervención, está abocado al fracaso por mucho que su tema sea de gran interés o relevancia. Para ilustrar este punto, baste recordar la diferencia entre un Al Gore ex candidato presidencial y vicepresidente de los EE.UU., y un Al Gore presentador del documental “Una verdad incómoda”. Mientras que el primero daba una imagen muy estirada, el segundo resulta una persona encantadora, cercana, con la que se puede conectar y cuya historia, por esa misma razón, resulta creíble.

Cuando haya conectado con su público, el narrador debe conseguir que éste se implique o se sienta parte de lo que se cuenta. Cada vez que veamos el nombre de una marca tatuado en los brazos, pecho o espalda de una persona o, por el contrario, presenciemos boicots o protestas, sabremos que esa implicación se ha conseguido para bien o para mal. A lo largo de los siglos, las historias han cumplido todas las funciones sociales posibles: han dado forma al orden social y a las leyes, han inspirado la creatividad, justificado la guerra y la paz,

etc. En el contexto del mundo corporativo, estas funciones son diez, que describimos a continuación.

Explicar orígenes. Todas las culturas cuentan con historias sobre sus orígenes, las cuales explican a sus miembros quiénes son, de dónde vienen, por qué están aquí, cuál es el sentido de su vida y trabajo, etc. De una manera parecida, las historias de orígenes corporativos también intentan responder a estas cuestiones. Recuérdese el caso de la historia de los orígenes de la gran cadena mayorista norteamericana, Wall-Mart: su fundador, Sam Walton, fue un hombre modesto en una ciudad modesta que proporcionaba un buen servicio a sus vecinos, igualmente modestos. Este relato de orígenes tiene su expresión máxima en la existencia de una compañía con precios bajos para la clase trabajadora.

Definir la identidad individual y grupal. Cuando las historias de los orígenes han proporcionado respuesta a cuestiones existenciales básicas, surge la necesidad de historias que expliquen la relación entre personas y, por extensión, grupos. A menudo, estas historias se utilizan para explicar alianzas o justificar guerras tribales. El equivalente de estas historias en el mundo de los negocios son los relatos de empresas entregadas a sus causas que libran batallas

por las cuotas de sus respectivos mercados. Las guerras desatadas entre Procter & Gamble y Unilever, entre las compañías automovilísticas norteamericanas y las japonesas, o entre Linux y Microsoft, también permitieron definir y consolidar las respectivas identidades corporativas.

Establecer una tradición y fijar un tabú. El establecimiento de tradiciones corporativas y la fijación de tabúes son herramientas imprescindibles a la hora de reforzar una identidad grupal. Así, los supermercados Ukrop, de la región de Tidewater en Virginia del Norte, se comprometieron durante años a no vender cerveza para así demostrar su integración en una sociedad donde el consumo de alcohol constituía un tabú.

Simplificar, ofrecer perspectiva o reducir problemas complejos a una serie de principios fácilmente digeribles. Los mitos y leyendas convierten temas complejos en historias sencillas y universalmente accesibles. Los mitos de la épica hindú, Ramayana, o del Génesis del Antiguo Testamento, alusivos a la creación del mundo, transmiten ideas metafísicas de una forma fácilmente recordable. Las versiones reduccionistas de esta técnica se pueden encontrar también en el mundo empresarial. El lema de Ford, “La calidad es

Haga su comentario!

principal tarea”, cuenta una historia que trasciende y elimina la necesidad de dar complejas explicaciones sobre las capacidades de sus fábricas, la potencia de los motores, la seguridad del vehículo y la economía del combustible.

Ilustrar el orden natural de las cosas. En los mitos griegos o en los Vedas, sus respectivos panteones de dioses están claramente jerarquizados. En el mundo corporativo son los organigramas los que cumplen la función de repartir, indicar y racionalizar las responsabilidades. A través de ellos nos es posible saber que el departamento A está subordinado al departamento B y éste, a su vez, a la división X.

Transmitir una historia compleja de una manera concisa. Las sociedades orales recurren a leyendas para transmitir información sobre fenómenos complejos. Esta es la forma más fácil de recordar y relatar, además de eliminar cualquier detalle superficial o contradictorio. Algo parecido ocurre con los consumidores: a la mayoría no le interesaría la química o el proceso de diseño de, pongamos por caso, una marca de papel higiénico como *Charmin*, conocida por su suavidad. Sin embargo, muchos se sienten atraídos por el anuncio de Mr. Whipple, donde el famoso personaje se dirige al

público femenino diciendo: “*Señoras, por favor, no destruyen el Charmin*”.

Transmitir las posturas morales o éticas y preservar los valores. La utilización de historias con el fin de subrayar valores y comportamientos esenciales para la supervivencia de una tribu o una sociedad es un hecho demostrado. Estas historias eliminan todos los elementos superfluos para así subrayar especialmente un determinado mensaje. Starbucks es una de las empresas que mejor se ha especializado en su creación. Su compromiso con el comercio justo del café, la donación de parte de sus ventas para llevar el agua potable a todas las regiones del planeta que lo necesiten, o su decisión de utilizar los desechos del café como abono para las plantas, son testimonio del intento de transmitir los valores corporativos de la empresa.

Ilustrar las relaciones con la autoridad. Los mitos griegos describen con gran detalle qué les pasa a aquellos que se enfrentan al jefe o le ofenden de alguna manera. En uno de ellos, se castiga a Sísifo por haber robado ciertos secretos de Zeus con la pena de empujar una enorme piedra ladera arriba. Antes de alcanzar la cima de la montaña, la piedra invariablemente rodaba hacia abajo y Sísifo se veía forzado a emprender de nuevo el ascenso. Tampoco las corpo-

raciones ven con buenos ojos una traición o una deserción de sus ejecutivos y las describen en los peores términos.

Describir las respuestas adecuadas a la vida o los comportamientos modélicos. Los relatos de Adán y Eva o de Buda ilustran cómo los individuos se descubren a sí mismos y se responsabilizan de sus actos después de haber abandonado su casa. La historia del rey Midas cuenta qué les sucede a aquellos que permiten que sus deseos dominen su razón. La agencia de detectives privados Pinkerton suele atraer nuevos candidatos mediante los relatos de sus heroicos agentes o de caídos en acto de servicio, proponiéndolos como modelos de vida.

Definir el premio y detallar los caminos de salvación o perdición. Este último principio fundamenta las historias del Santo Grial, del Fausto de Goethe o del Dr. Jekyll y Mr. Hyde de R. L. Stevenson: en ellas se describen las relaciones de los individuos y la sociedad, se da continuidad a su pasado, presente y futuro, se explican sus mundos y los comportamientos adecuados se premian, mientras los inadecuados se castigan. Las historias de salvación que, en el momento de auge de las tecnologías de la información circulaban por Silicon Valley, también tra-

“En el mundo corporativo son los organigramas los que cumplen la función de repartir, indicar y racionalizar las responsabilidades”

Haga su comentario!

zaban un camino: para triunfar en dicho sector, una persona tenía que ser dueña de una idea genial, encontrar un patrocinador, obtener su primera parte del capital prometido y aguantar hasta que llegara la segunda.

Cinco temas esenciales para una buena historia

A la hora de crear nuestra propia historia corporativa, se puede afirmar que casi no existe la necesidad de inventar nada: son muy altas las probabilidades de que la historia en cuestión ya exista desde hace miles de años y, por tanto, lo único que debe hacer un buen narrador de historias es adaptar los detalles a los temas consagrados por el tiempo. La clave del éxito de un relato reside en saber cambiar el trasfondo y los personajes mientras el tema permanece intacto. Para ilustrar este punto, seleccionamos a continuación seis temas clásicos que sirven como tramas de historias en la mayoría de las culturas del mundo.

La búsqueda del héroe. Este es uno de los temas más conocidos en todas las culturas: el héroe se embarca en una búsqueda y, si consigue llevarla a buen término, verá colmadas todas sus ambiciones y podrá cumplir sus sueños. Esta búsqueda del héroe se representa en la vida real cada

vez que una persona comienza su carrera profesional o una empresa o marca se enfrenta a su competencia en el mercado.

Los mitos de los orígenes. Cada cultura o sociedad trata de encontrar su propio sentido en la historia de sus orígenes. Los mitos de los orígenes o la creación son los más universales; en el ámbito de las empresas adquieren especial relevancia en el momento de la creación de marcas o de la identidad corporativa. Algunos hacen referencia a la autenticidad (piénsese en Coca-Cola y su lema "*Es lo auténtico*") otros a la tradición de la innovación (General Electric con su afirmación de que "*Da vida a las cosas buenas*") y otros más a la originalidad ("*Victorinox: la navaja original del Ejército Suizo*").

Las historias de transformación. Este es un tema muy recurrente en mitología, folklore, cuentos de hadas o literatura. La transformación es a menudo el premio a la búsqueda del héroe, su castigo o la manera de superar un conflicto. Nokia y General Electric han protagonizado varias historias de transformación de sus respectivos negocios desde sus inicios.

Los mitos de la caída y la redención. El tema de la caída o la pérdida de la inocencia y su recuperación a través de la redención es

común a la religión, a la mitología y a numerosas empresas. La farmacéutica Johnson & Johnson, por ejemplo, tuvo su "caída" con el escándalo por la muerte de varias personas tras ingerir píldoras de Tylenol contaminadas de cianuro. Sin embargo, tras la retirada fulminante de todos sus productos del mercado, la compañía emergió de nuevo como un actor con futuro en el mercado de los analgésicos.

El mito de la encrucijada. Este tema se centra en la elección o la decisión crucial frente a lo desconocido, el peligro o la necesidad de cambio de rumbo. Tanto si llevamos un negocio propio como si trabajamos para otro, cada día nos encontramos en distintas encrucijadas, donde el acierto de las decisiones que estamos a punto de tomar no está nada claro. Tanto las funciones como los temas de las historias y mitos que ha creado la humanidad pueden convertirse en herramientas efectivas para el desarrollo de cualquier negocio. Sus lecciones se pueden extraer de cualquier época y la misión de los narradores de historias corporativas es encontrar maneras efectivas y actualizadas de narrarlas.

Los cinco temas y las cinco fases de los negocios

“La clave del éxito de un relato reside en saber cambiar el trasfondo y los personajes mientras el tema permanece intacto.”

Haga su comentario!

Las empresas, al igual que los individuos o las sociedades, atraviesan sus propias fases evolutivas. Los cinco temas clásicos para contar historias, mencionados anteriormente, son correspondientes a cada una de estas fases paralelas de evolución y pueden ayudar a que las empresas entiendan mejor su posición interna o externa. Así, el tema de la búsqueda del héroe es correspondiente a la fase de la visión empresarial, los mitos de los orígenes con la fundación de la empresa, las historias de transformación con la madurez corporativa, las historias de la caída y redención con las fases de crisis y el mito de la encrucijada con las fases de transición. Cuando las historias basadas en alguno de los cinco temas están dirigidas a un público interno, pueden adaptarse para explicar y reforzar los valores fundamentales, el posicionamiento ético o en el mercado de una empresa y para aclarar sus objetivos futuros. Cuando se dirigen a un público externo, estas historias pueden servir de base para la creación de una identidad de marca o identidad corporativa.

La fase de la visión empresarial a través de la historia de la búsqueda del héroe. Cualquier negocio, sea grande o pequeño, comienza como una visión en la mente de su fundador o fundadores. Esta visión de un producto, servicio o de-

manda del mercado, todavía insatisfecha, es la base de todas las aventuras empresariales, independientemente de que triunfen o no.

Tanto si se debe a la imaginación, a la inspiración o a un análisis racional, como si es producto de un accidente o de un diseño consciente, tener visión es la condición indispensable para la formación de cualquier empresa. Es posible comprobar cómo esta visión empresarial se relaciona a menudo con la historia de la búsqueda del héroe. Cualquier emprendedor empieza por buscar algo y recorre un largo camino hasta encontrarlo. El reverendo Samuel T. Cooper, por ejemplo, descubrió en 1876 que los leñadores sufrían a menudo serias infecciones en los pies como consecuencia de usar calcetines de lana mal confeccionados. Esta preocupación le llevó a fundar una empresa propia de calcetería, a la que llamó S.T. Cooper & Sons. El negocio empezó a florecer a medida que se extendía la noticia de la extraordinaria calidad de la marca Cooper. A comienzos del siglo XX, la compañía entró en el negocio de la ropa interior, siendo la predecesora de la actual marca de ropa interior *Jockey*.

Esta historia de una visión realizada a través de la búsqueda de un héroe habla tanto del pasado como del futuro de una empresa. En el caso de *Jockey*, la fiabilidad,

la inspiración y el diseño mantienen la promesa de una línea de productos más duradera y cómoda, basada en el sentido de la responsabilidad y el respeto que el reverendo Cooper tuvo por los leñadores que sufrían las consecuencias de unos deficientes productos.

La fundación de una empresa a través del mito de los orígenes. Las historias sobre cómo se fundan los negocios son parte de los mitos de la creación del capitalismo. A través de ellas, las empresas expresan cómo quieren ser vistas por sus empleados y clientes. Ilustra este punto el caso de la crema irlandesa de whisky *Bailey's*. Según el mito oficial de sus orígenes, el *Bailey's* nació como resultado del deseo del comité de directivos de la marca *Gilbeys* de crear una bebida única, que reflejara la herencia cultural de Irlanda y sus tradiciones de agricultura y destilación. La historia cuenta que los directivos tardaron unos tres años en dar con la fórmula adecuada para la bebida, ya que el whisky y la crema de leche no se mezclan de manera natural. Hoy en día, esta bebida, auténticamente irlandesa, se vende en más de 130 países, es la sexta marca de bebidas alcohólicas del mundo por su importancia y representa más del 55% de todas las bebidas alcohólicas que exporta Irlanda.

“Las historias sobre cómo se fundan los negocios son parte de los mitos de la creación del capitalismo”

Haga su comentario!

No es relevante si este mito de los orígenes se relaciona o no con la verdadera historia; lo importante es encontrar aceptación entre los consumidores y que el relato ayude a la consolidación de la marca. De hecho, *Bailey's* no fue tanto el resultado de la búsqueda de una bebida que fuera la expresión de las auténticas tradiciones irlandesas como de la necesidad de resolver un simple problema de logística: la reducción de los costos de eliminación de alcohol y leche irlandesa residuales en la compañía Grand Metropolitan (predecesora de la actual propietaria de la marca *Baily's*, Diageo).

La madurez corporativa y la historia de la transformación. Cómo y por qué las empresas transforman sus negocios, puede llegar a convertirse en una leyenda. Veamos, por ejemplo, Nokia. Esta compañía es conocida actualmente por su negocio de teléfonos móviles y, sin embargo, nació de la fusión de varias empresas dedicadas a la industria forestal, la fabricación de productos de caucho y de cables eléctricos. Según la versión de la compañía, su posición actual es el resultado de una revolución natural, fácil e inevitable de los medios de comunicación, y que va desde el papel hasta la telefonía celular. Su historia, formulada en estos términos, aparece así en su página web: "*Desde sus comienzos, Nokia estu-*

vo en el negocio de la comunicación como fabricante de papel, el origen de todos los medios de comunicación. Más tarde llegó una nueva tecnología con la fundación de los Trabajos Finlandeses de Caucho a comienzos del siglo XX. El caucho y los químicos a él asociados representaban la tecnología más avanzada de su momento. Otro cambio tecnológico de mayor calado tuvo lugar con la electrificación de las casas y fábricas, lo cual llevó a la fundación de los Trabajos Finlandeses de Cables en 1912, y de una manera natural, a la fabricación de cables para el telégrafo y el por entonces novedoso teléfono".

La fase de crisis y las historias de la caída y redención. Son pocas las empresas que no hayan vivido al menos una crisis en su historia. Estas situaciones evocan las historias de caída y redención. A menudo son el resultado de la aparición de nuevos competidores, como cuando a principios de los años 20, Ford tuvo que enfrentarse al desafío de la recién creada General Motors y vio cómo su producción se estancaba. Afortunadamente, consiguió recuperarse y seguir entre los fabricantes de automóviles más importantes de hoy en día.

La fase de transición y la historia de la encrucijada. Las empresas se encuentran en la fase de transición y en

la encrucijada cada vez que algún negocio, consejo de administración o presidente tienen que enfrentarse a un futuro incierto. Las historias de una fase de transición son verdaderas leyendas en las cuales una organización o su líder tienen que jugárselo todo en una apuesta final. Decisiones así pueden ser la respuesta a situaciones corporativas parecidas, pero su resultado es, a veces, radicalmente diferente, tal y como podemos comprobar en los respectivos casos de Chrysler Corporation y Hudson Foods. Tras un periodo de expansión comercial a principios de los años 70, Chrysler entró en una profunda crisis financiera. El nuevo presidente de la compañía, Lee A. Iacocca, decidido a salir de ella, empezó a recortar gastos, reestructurar la gestión y contratar a nuevos talentos, pero al parecer, ninguna de estas medidas funcionaba lo suficientemente bien como para vencer la presión financiera galopante, los ataques incansables de la competencia exterior, la demanda decreciente de sus automóviles y la pérdida de confianza del consumidor. Estaba claro que Chrysler necesitaba dinero para mantenerse a flote y financiar programas destinados a superar la crisis; Iacocca se encontraba en la encrucijada de tener que tomar decisiones radicales y muy complicadas cuyo resultado final era incierto.

“Cómo y por qué las empresas transforman sus negocios, puede llegar a convertirse en una leyenda”

Haga su comentario!

En vez de dimitir ante el peso de estas decisiones, o permanecer en estado de ignorancia esperando el colapso de la compañía y su propio desprestigio, Iacocca hizo algo que pocos ejecutivos norteamericanos habían intentado antes: solicitar ayuda al gobierno, en forma de un préstamo garantizado por el Estado, y exponer su caso ante la opinión pública. En una decisión sin precedentes, el entonces presidente Jimmy Carter firmó la ley que autorizaba el préstamo a la Corporación Chrysler. La ley fue votada en el Congreso y el préstamo ascendió a 1.500 millones de dólares. Acto seguido, admitió en público que su empresa no siempre estaba a la altura de sus propios estándares y, como expresión del nuevo compromiso de la compañía por la calidad de sus productos, hizo un llamamiento a los conductores para que *compraran mejores coches si los encontraban*. Tras esta terrible encrucijada, la compañía sobrevivió y Lee A. Iacocca encontró su puesto entre los líderes empresariales más legendarios, junto a Warren Buffet, Bill Gates o Jack Welch. Por su parte, Hudson Foods nunca consiguió recuperarse de la retirada de carne vacuna potencialmente contaminada en 1997. Aunque en el juicio por este asunto la organización salió absuelta, el daño comercial ya estaba hecho y su principal cliente

(Burger King) canceló su contrato. Finalmente, la empresa fue absorbida por la compañía Tyson. La falta de iniciativa de la dirección en momentos cruciales para la compañía contrasta vivamente con la mostrada por el presidente de Chrysler, y fue causa directa de un resultado dramáticamente diferente.

La importancia de las historias en la creación de las corporaciones

Cada entidad, sea legal o biológica, tiene su propia historia y, si sabe gestionarla correctamente, puede sacar bastante provecho de ella. La manera de contarla ejerce un considerable impacto en cómo los demás perciben a una persona u organización, cómo aceptan sus propuestas u ofertas y qué grado de credibilidad y confianza le reservan para el futuro. Podemos apreciar esta diferencia en las historias de dos de los principales actores en el mundo de la alta tecnología: Microsoft y Apple. En la página de Microsoft, su historia está formulada en términos positivos, abarcadores y posibilistas: *“A algunas personas, la visión inicial de nuestra compañía, ‘un PC en cada casa’, pudo parecerles pura ciencia ficción. Sin embargo, a Bill Gates y Paul Allen, cofundadores de Microsoft en 1975,*

les apasionaba la idea. Creían que los computadores podrían convertirse en la realidad cotidiana de la mayoría de la gente a través del desarrollo del software, las instrucciones que hacen que los aparatos electrónicos funcionen...” Otro extracto: *“En Microsoft creemos que la verdadera medida de nuestro éxito no está sólo en el poder de nuestro software, sino en el potencial que éste libera en todos nosotros... Con grandes ideas y un gran software, nuestro futuro no tiene límites”*. Por su parte, la historia de Apple está redactada de la siguiente manera: *“Tras la histórica visita al Xerox PARC en 1979, el cofundador de Apple, Steve Jobs, junto con varios otros ingenieros, empezó a desarrollar el programa Lisa, destinado a redefinir el mundo de los computadores personales. Sin embargo, Jobs resultó ser un mal gestor de proyectos y fue sustituido en su cargo por Mike Markkula, el entonces presidente de Apple y uno de los principales accionistas de la compañía...”* En otro punto podemos leer: *“Aunque era un emprendedor de éxito, pronto se vio que John Sculley, ex presidente de Apple, no sabía demasiado sobre la industria informática. Scully empezó a perder interés en las operaciones diarias de Apple y el consejo de administración de la compañía se vio obligado a destituirlo” (...).*

“Cada entidad, sea legal o biológica, tiene su propia historia...”

Haga su comentario!

“El ex presidente de Apple, Gil Amelio, hizo grandes esfuerzos para recuperar la rentabilidad de Apple, pero éstos resultaron improductivos en su mayor parte”. A pesar de que la historia de Apple parece más sincera, la de Microsoft consigue dar la impresión de ser más sólida y prometedora. Ambas historias comienzan de una manera parecida: hablan de unos amigos aficionados que empezaron por explotar lo que, a primera vista, parecía no ser más que un mercado nicho, para luego fundar no sólo una de las compañías más grandes del mundo, sino provocar una verdadera revolución en la vida de las personas. Sin embargo, se aprecia claramente cómo la historia de Microsoft transmite la dedicación de la compañía a un bien corporativo superior, mientras que la de Apple se parece más bien a una crónica de intrigas y luchas por el poder, que puede extender una sombra de sospecha sobre todas sus actividades. La apuesta para el futuro de Microsoft parece más convincente, no porque su historia esté exenta de conflictos, sino porque ha conseguido captar mejor el espíritu del tiempo y la sensibilidad del consumidor actual. Otro caso de rivalidad corporativa, el de Pepsi-Cola y Coca-Cola, muestra cómo una compañía cuenta mejor su historia y explica, en par-

te, el mayor atractivo que Coca-Cola ha sabido mantener a lo largo de su historia entre los consumidores. Así, en la página web de Pepsi-Cola historia de su desarrollo se encuentra formulada de la siguiente manera:

1893: Un joven farmacéutico llamado Caleb Bradham empieza a experimentar con diferentes combinaciones de refrescos.

1898: Una de sus fórmulas, conocida como “la bebida de Brad”, y que era una combinación de agua, azúcar, vainilla, aceites especiales y nueces de kola, se renombra como Pepsi-Cola.

1902: la popularidad instantánea de esta nueva bebida lleva a Bradham (el inventor) a dedicar toda su energía a desarrollar Pepsi Cola como un negocio novedoso, llegando a patentarla ante la Agencia de Patentes estadounidense en Washington.

La similar historia de los orígenes de Coca-Cola está contada de un modo completamente distinto: *“El producto que brindó al mundo su sabor más conocido nació en Atlanta, Georgia, el 8 de mayo de 1886, cuando John Stith Pemberton, un farmacéutico local, creó el jarabe de Coca-Cola, lo llevó en una jarra a su farmacia y allí se procedió a su cata; se juzgó que era excelente y se puso a la venta como refresco por cinco céntimos el vaso. El nuevo jarabe fue*

mezclado con agua carbonatada para producir una bebida al mismo tiempo ‘deliciosa y refrescante’, la sensación que perdura hasta el día de hoy entre todos aquellos que la disfrutan...” La historia de Coca-Cola está narrada magistralmente, no sólo por incluir más detalles y tener mejor adjetivación, sino porque adopta la forma de un relato claro y no la de una serie de viñetas extraídas de una presentación de PowerPoint. La historia de Pepsi Cola resulta una mera enumeración de hechos, mientras que Coca-Cola adopta el arte de contar historias como una de sus principales herramientas para consolidar la imagen de su marca.

La importancia de las historias en la creación de marcas

En la actualidad, todas las industrias, incluidas las previamente ajenas al marketing de masas, como la farmacéutica o la de los servicios financieros institucionales, se hacen cada vez más agresivas en la arena de la creación de marcas y sus historias. Todas intentan encontrar el código genético del proceso de creación de marcas y contarlos a través de mensajes impactantes. De manera progresiva, muchas marcas recurren al entretenimiento, incluida la

“La historia de Coca-Cola está narrada magistralmente...”

Haga su comentario!

creación de historias para llamar la atención de sus consumidores potenciales. Se crean programas de televisión, películas o páginas web para promocionar una marca. Los contadores de historias comerciales tratan por todos los medios de encontrar las mejores maneras de conectar con su público a través de los medios de comunicación a su alcance, pero independientemente de cuáles de ellos se utilicen, algunas de las reglas permanecen invariables. En ese sentido, es imprescindible repensar el propio proceso de creación de marcas.

Aparte de los aspectos técnicos de este proceso, no debe perderse de vista que su principal objetivo es comunicarse de una manera efectiva con el consumidor o entenderse de qué es lo más importante para él y, para esto, el mejor medio es una buena historia. Podemos entender cómo funciona la creación de marcas valiéndonos de una historia bien narrada, como en el ejemplo del mandato del director general de la compañía CTR (Computing-Tabulating-Recording, origen de lo que más tarde sería el gigante IBM), Thomas J. Watson:

“A partir de su experiencia en NCR, Watson implementó una serie de tácticas empresariales efectivas: generosos incentivos salariales, enfoque en el servicio al cliente, insistencia en el

aspecto formal y cuidado de sus vendedores y un fervor evangélico para infundir el sentido del orgullo corporativo en cada empleado de la compañía. Watson animaba el espíritu de la empresa fomentando la creación de equipos deportivos compuestos por los empleados, planeando excursiones de familias o mediante una orquesta corporativa. Predicaba a todos una actitud positiva y su lema favorito - ‘pensar’- llegó a convertirse en el mantra de sus empleados. Once meses después de haber entrado en CTR, Watson se convirtió en su presidente. La compañía se volcó en ofrecer soluciones de tabulación personalizadas y a gran escala para sus clientes, dejando a otros el mercado de pequeños productos de oficina. Durante los primeros cuatro años de su mandato, Watson dobló los ingresos de la empresa y expandió sus operaciones a Europa, Sudamérica, Asia y Australia.”

Leemos aquí cómo la historia personal de un hombre coincide con la de una empresa y su marca en una narración hábilmente construida. Nótese el buen uso que se hace del lenguaje: las tácticas empresariales son “efectivas”, los incentivos a los empleados son “generosos”, existe un “enfoque en el servicio al cliente”, la moral se “levantaba” y las soluciones son “a gran escala y perso-

nalizadas”. Todos los principios básicos para la utilización de las historias en la creación y desarrollo de empresas a través de sus distintas fases son también válidos para la creación de marcas. Tan sólo necesitan matizarse en los siguientes aspectos:

1. No hay que olvidar que las marcas representan los puntos de conexión entre la empresa y sus clientes. Una historia de marca debe conectar con el público a un nivel emocional para ser efectiva.
2. Las historias de creación de marcas deben ser sencillas. Los relatos completos son aptos para novelas o películas, pero inadecuados para hablar de marcas.
3. Las grandes historias de marcas permiten al público reconocerse en ellas, algo de lo que gigantes como Coca-Cola o Pepsi son muy conscientes cuando invitan al consumidor a identificarse con sus productos.
4. Deben evitarse los mensajes contradictorios en una historia de marcas para no confundir al consumidor.
5. Los caracteres inventados para promocionar marcas (Mr. Whipple, Mr. Clean, etc.) son muy eficaces si se quiere conseguir que el consumidor retenga por

“...su principal objetivo es comunicarse de una manera efectiva con el consumidor...”

Haga su comentario!

más tiempo el mensaje y la imagen.

6. Las marcas son también una declaración de valores y las historias que las promocionan son más eficaces cuando contienen algún valor concreto (piénsese en la idea del agua potable para todo el planeta de Starbucks).

7. El horizonte del tiempo de una historia de marca debe estar visiblemente relacionado con sus características. Si una marca permanece estática en el tiempo, las historias destinadas a promocionarla deben estar ancladas en la tradición y en la historia. Así lo hace Kellogg cuando, en sus anuncios, invita a los adultos a disfrutar de los mismos cereales que cuando eran niños.

8. De la misma manera que representan una declaración de valores, las marcas y sus historias deben ser una declaración de calidades y características. La historia de Volvo es una historia de seguridad; tratar de introducir en ella un elemento propio de automóviles deportivos iría en detrimento de su autenticidad.

9. Por último, aunque el conflicto es el elemento esencial de cualquier buena historia, cuando se trata de utilizarlo para hablar

de las marcas hay que manejarlo con cuidado para que las simpatías del consumidor no se queden con la competencia. Con su lema "*Nos esforzamos más, somos el número dos*", Avis reconocía que no era el número uno en el negocio del alquiler de vehículos, sino su rival Hertz.

Conclusión

Todas las historias nos alcanzan de una manera simultánea a varios niveles. Nos sentimos estremecidos ante una aventura o nos identificamos con un personaje, a la vez que utilizamos nuestra lógica y razón para extraer el mensaje y aplicarlo a otros contextos. Comprender qué historias poseen la capacidad de conectar con un determinado público permite descubrir mucha información sobre sus gustos y predecir su comportamiento.

Las mejores historias establecen una triple conexión entre el público, el narrador y los personajes. Para ello, su lenguaje tiene que ser atractivo, sus temas interesantes y los personajes creíbles. Una vez establecida esta conexión, la historia hará más fácil alcanzar cualquier objetivo de quien la cuenta, se trate de una persona, una empresa o una marca.

“...una historia de marca debe estar visiblemente relacionado con sus características...”

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica
Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscríbese !

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com**