

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:
Presenting to Win

Autor: Jerry Weissman

Fecha de Publicación:
30 de Enero 2006

Editorial: Prentice Hall

Nº Páginas: 336

ISBN: 0131875108

Contenido:

Introducción	1
Cómo convencer al público. Condiciones preliminares	1
Cómo centrarse en los verdaderos intereses del público	3
Cómo ser creativo en el diseño de una presentación	4
Cómo captar la atención del público y no perderla hasta el final	8
Cómo realizar una buena presentación, paso por paso	10

Presentar para ganar

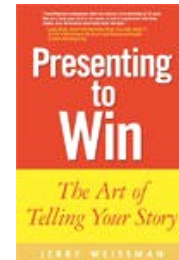
Volumen 06-11

INTRODUCCION

De entre las miles de presentaciones que se llevan a cabo cada día, la mayoría de ellas resultará un fracaso o únicamente conseguirá aburrir a su público. Sólo algunas lograrán el necesario entendimiento entre el público y el presentador y serán así capaces de transformarse en acción. En su obra, Jerry Weissman explica cómo alcanzar esos momentos de entendimiento y comunión con el público y, de esta forma, lograr el éxito que de allí puede resultar. El autor propone indicaciones para hacer de una monótona presentación consistente en una reahila de hechos, una historia que despierte el interés, se centre en lo más relevante para la audiencia y convenza. Revela, además, las posibilidades que existen para sacar el máximo provecho de las presentaciones virtuales en

Microsoft Live Meeting, WebEx y la animación. La adopción que sus clientes han hecho de las técnicas de Weissman les ha reportado beneficios millonarios. Estas técnicas han sido concebidas para ofrecer respuesta a los retos que plantea una comunicación efectiva, y en concreto, los siguientes:

- Cómo convencer a una audiencia. Condiciones preliminares.
- Cómo centrarse en los verdaderos intereses del público.
- Cómo ser creativo en el diseño de una presentación.
- Cómo captar la atención del público y no perderla hasta el final.



- Cómo realizar una buena presentación, paso por paso.

Cómo convencer al público. Condiciones preliminares

El medio preferente de comunicación en el mundo de los negocios es la presenta-

EL AUTOR

Jerry Weissman es uno de los mejores tutores del mundo en presentaciones corporativas. Es el fundador de Power Presentations, Ltd, Foster City, California. Entre sus clientes se encuentran empresas de la talla de Yahoo, Intel, Cisco Systems o Microsoft, entre otras. Sus técnicas han ayudado a más

de 500 empresas a desarrollar y llevar a cabo con éxito sus presentaciones comerciales. Weissman es autor también de En la Línea de Fuego.

“...la primera condición de éxito de una presentación es disponer de una historia concisa y clara que contar,...”

ción, ya se trate de ventas, de búsqueda de financiación o recursos, negociaciones de contratos o sueldos, ofertas de colaboración a potenciales socios, etc. El impacto que una presentación desencadena y la claridad que transmite se revelan como factores decisivos a la hora de cerrar un contrato y, viceversa, la ausencia de esos ingredientes puede frustrar el resultado final por excelentes que sean las ideas ofrecidas. El objetivo principal de toda presentación de empresa es persuadir al público o al interlocutor, provocar en ellos la exclamación “¡Ajá!”, que expresa comprensión y acuerdo, y activar el consiguiente llamamiento a la acción.

La esterilidad comunicativa de la que suelen adolecer la mayoría de las presentaciones de negocios se debe a la incapacidad del presentador para contar una historia, debido a que muchas veces las presentaciones se hacen de manera que sólo sirven para transmitir datos y no para persuadir.

De acuerdo con el autor, la primera condición de éxito de una presentación es disponer de una historia concisa y clara que contar, y ello por encima de la capacidad para transmitirla (voz, lenguaje corporal, etc.), que, si bien resulta igualmente esencial, nunca se convertirá en un impedimento si se cumple la primera condición. Cuando se cuenta una histo-

ria es necesario determinar qué elementos son los más relevantes y fascinantes para el público, decidir qué detalles técnicos resultan necesarios y cuáles superfluos y organizarlo todo de tal manera que las ideas fluyan de modo natural desde el principio hasta el fin. El buen presentador es alguien capaz de manejar eficazmente las mentes del público, de forma que no deje escapar su atención en ningún momento, y está preparado para hacerles entender las ideas sin esfuerzo. Por ello, lo más importante en un presentador es transmitir, a través de una historia clara y lograda, que él domina el asunto y merece la confianza de los demás.

Existen cinco pecados capitales en los cuales un presentador no debe caer nunca si quiere preservar la eficacia de su presentación:

1. **No tener un propósito claro.** El público terminará con la sensación de no saber sobre qué trataba la presentación. Y si ello sucede, ¿de qué ha servido todo el discurso?
2. **No implicar ningún beneficio para el público.** La presentación no consigue transmitir a los que escuchan cómo pueden ellos beneficiarse de la información ofrecida. La pregunta fatal será: “¿Y qué?”.

3. **Exponer sin un claro flujo de ideas.** La secuencia de ideas es tan confusa que deja atrás al público; este no entenderá cómo el presentador ha podido llegar a un determinado punto.

4. **Introducir demasiados detalles.** La presentación incluye datos excesivamente técnicos o irrelevantes que acaban por sepultar la idea principal y el lenguaje se vuelve poco comprensible.

5. **Alargarla en exceso.** El público pierde la concentración y empieza a aburrirse antes de que la presentación concluya.

Incurrir en estos errores a la hora de realizar una presentación es una pérdida de tiempo, energía y atención para el público, provocando en él una sensación de frustración por haber sufrido una presentación errática, abrumadora y sin sentido. Recordemos que es un grave error considerar que al público se le debe decir todo para que llegue a comprender el asunto que sea. La persuasión consiste en conducir al público desde el punto A, cuando está desinformado, indeciso o reticente a lo que se le va a contar, hasta el punto B, cuando comprende, cree y está dispuesto a pasar a la acción. Cuando el director general de Network Appliance, D. Warmenhoven, tuvo en cierta

Haga su comentario!

ocasión que efectuar una presentación para los accionistas, comenzó con estas palabras: “¿Qué significa nuestro nombre [dispositivo, en inglés]? ¿Qué es un dispositivo? Una tostadora es un dispositivo. Sólo hace una cosa y la hace bien: tuesta el pan. Procesar datos en redes es complicado. Hasta ahora, para ello se utilizaban dispositivos que hacían muchas cosas y no todas bien. Nosotros fabricamos un producto que se llama servidor de archivos. Un servidor de archivos sólo hace una cosa y la hace bien: procesa datos en redes”. Esta parte de la presentación habría sido suficiente para que el público captase adecuadamente lo que hacía la empresa del presentador, pero era necesario completarla con un llamamiento a la acción: “Si piensan en el crecimiento explosivo de datos en las redes, verán que nuestros servidores de archivos cumplen las condiciones para convertirse en parte fundamental de ese crecimiento y que nosotros, como empresa, también cumplimos con las condiciones para el crecimiento. Por tanto, les invito a que se nos unan en ese crecimiento”.

Otra de las condiciones que facilitan el éxito de este llamamiento a la acción es la capacidad del presentador para ponerse en el lugar del público, esto es, asumir su punto de vista, verse y ver la

presentación a través de sus ojos. Esta táctica podría denominarse “la defensa del público” y está basada en una de las clásicas reglas de la publicidad y las ventas: distinguir entre las **características** de un producto y sus **beneficios** para el cliente. Cuanto más centrado esté el mensaje en los beneficios, más posibilidades habrá de llamar la atención del cliente. A su vez, para que el público se decida a pasar a la acción, es necesario convencerle de que lo que el presentador persigue servirá también a sus propios intereses.

Cómo centrarse en los verdaderos intereses del público

Para asegurar que una presentación se convierta en la “defensa del público”, un buen presentador debe hacerse constantemente esta pregunta: “¿De qué les servirá?”, o bien, “¿Qué razón hay para tomar tal o cual decisión?”. De ese manera, podrá concentrarse en aquellas partes de la presentación que conducen al público desde el punto A al punto B, indicándoles donde se encuentra su beneficio. La respuesta a esas preguntas debe dar sentido a toda la presentación y, a la vez, cada parte de ésta debe poder responder a esas preguntas.

Es posible elaborar una lista

de seis frases directrices que, a lo largo de la exposición, sirven para provocar y mantener el interés del público mediante la constante referencia al beneficio que la propuesta de la presentación comporta:

1. Todo esto es importante para ustedes, porque...
2. ¿Qué significa esto para ustedes? (explicarlo)
3. ¿Por qué les digo esto? (razonarlo)
4. ¿A quién le importa? (a ustedes, puesto que...)
5. ¿Y qué? (Es por esto...)
6. ¿Y...? (señalar el principal beneficio)

Un presentador siempre debe intentar traducir sus ideas y propuestas en función de estas seis cuestiones, pero no porque el público sea incapaz de ver dónde está su beneficio en los datos que se le exponen, sino porque estas frases garantizan que no decaiga su atención y pierda el hilo. Sin lugar a dudas, explicitar el beneficio es aprovechar la oportunidad de llevar al público hasta la conclusión deseada e inspirarle confianza.

A veces, las presentaciones se equivocan de destinatario: explican las ventajas que un producto tiene para el comprador ante los inversionistas y viceversa, lo cual dificulta el seguimiento y afecta a la capacidad gene-

“...para que el público se decida a pasar a la acción, es necesario convencerle de que lo que el presentador persigue servirá también a sus propios intereses.”

Haga su comentario!

ral de persuasión del presentador.

La posibilidad de equivocarse de público debe disuadirle, por tanto, de hacer presentaciones genéricas sobre la empresa o el producto que vende y, por el contrario, inducirle a utilizar un lenguaje que permita al público asumirlo como suyo. Un ejemplo de lo que puede ser la sutil diferencia entre una audiencia equivocada y otra adecuada la ofrece la diapositiva (Nº 1) de la empresa de alquiler de DVD por Internet, mediante suscripción, Netflix:

Diapositiva N°1

Alquile todos los DVD que quiera por \$20 al mes

- Sin fecha de devolución
- Más de 600,000 suscriptores.
- Acceso ilimitado a todos los DVD.
- Sin penalización por entrega fuera de fecha.
- Todos los DVD del mercado.
- Entrega por correo postal

Esta diapositiva, tal y como fue diseñada, principalmente llamaría la atención de unos potenciales suscriptores y, sin embargo, estaba previsto que abriese la presentación de la empresa ante un grupo de inversores. Es preciso efectuar un cierto ajuste (diapositiva N°2).

Diapositiva N°2

Millones de amantes del cine pueden alquilar DVD

- Sin fecha de devolución
- Más de 600,000 suscriptores
- Acceso ilimitado a todos los DVD
- Sin penalización por entrega fuera de fecha
- Todos los DVD del mercado
- Entrega por correo postal
- \$20 al mes por suscriptor

En el segundo caso, el marco de referencia ha cambiado y subraya no lo atractivo de la oferta para los clientes, sino la amplitud del mercado que se abre ante los inversores. Es más, esta segunda diapositiva podría aún perfeccionarse reformulando el titular: “*Decenas de millones de amantes del cine*” o “*Decenas de millones de amantes del cine sólo en Estados Unidos*”. Ciertamente, ante la diapositiva N° 1, el público podría haber deducido que (“*todos los DVD*”) se refería a los millones de clientes potenciales de Netflix, pero eso significa que tendría que haber hecho el trabajo por sí mismo. Frente a esto, es indudable que ofrecer razones de forma transparente al público es llevarles más fácilmente a la conclusión y generar confianza en ellos. En definitiva, se trata de tomar en cuenta por quién está compuesto el público y qué es lo que este desea.

Cómo ser creativo en el diseño de una presentación

Incontables presentaciones están destinadas a convertirse en simples y abrumadoras recopilaciones de datos debido a la falsa creencia de que para una mejor comprensión del público, cuantos más datos se ofrezcan más se le está facilitando el camino.

El modelo de una presentación de estas características suele tener la siguiente estructura: primero se plasman los datos estadísticos sobre el crecimiento del mercado; luego se llama la atención sobre los resultados de los últimos sondeos entre clientes. A continuación, se muestran algunos recortes de prensa como reacción al lanzamiento del producto y, para terminar, se aporta una abultada cantidad de cifras. El resultado es el fracaso del presentador por el exceso de información. Ciertamente, la recopilación de datos tiene su papel en la elaboración de una presentación, pero deben formar parte integrante de una historia con propósito, estructura y lógica.

El sistema que permite colocar los datos adecuadamente en la presentación es el *brainstorming* o “lluvia de ideas”. Se trata de un proceso que fomenta la libre asociación de ideas mientras se analizan, evalúan y clasifican los datos recogidos para

“...se trata de tomar en cuenta por quién está compuesto el público y qué es lo que este desea.”

Haga su comentario!

una presentación. Antes de iniciar un *brainstorming* hay que considerar el entorno en que éste va a realizarse y sus parámetros internos y externos.

El entorno. Es el marco físico donde ha de realizarse una presentación. El entorno determina quién llevará a cabo la presentación (una o varias personas, la distribución de las partes si son varias), cuándo se hará (hora, tiempo de exposición, turno o no de preguntas), el lugar (oficinas de la empresa, territorio del público, un lugar neutral, escasa o gran capacidad para asistentes) y qué se realizará durante la misma (empleo de dispositivos audiovisuales, demostración, previa o posterior, de las capacidades o ventajas del producto).

Los **parámetros internos** de la presentación son los siguientes:

El punto B: allí donde el presentador quiere llevar al público o, en otras palabras, el objetivo de la presentación.

El público: su identidad y nivel de conocimientos, para determinar qué sabe y qué le falta por saber para decidirse a actuar ante la propuesta de la presentación.

El interés personal: aquello que el público espera y cómo el tema de la presentación se lo puede ofrecer.

Además de estos parámetros internos, existen unos **parámetros externos** independientes del presentador y del público que pueden afectar también muy singularmente a la recepción del mensaje que se quiere transmitir, por lo que han de tenerse en cuenta a la hora de construir una presentación. Si, por ejemplo, el objetivo de la presentación consiste en convencer a los inversionistas para comprar acciones de la empresa, parámetros externos serán el mercado en expansión para el producto de la empresa o bien el surgimiento de nuevos competidores. Estos parámetros pueden exigir cambios en el contenido o en la estructura de una presentación. Todos ellos, internos y externos, deben ser puestos por escrito antes de empezar el proceso de *brainstorming*. Para ello se necesita una pizarra blanca, al equipo que participará en la presentación y al relator. Un miembro del equipo comienza por sugerir alguna idea que podría formar parte de la presentación como, por ejemplo, "gestión"; a esta palabra, los demás pueden reaccionar sugiriendo todo aquello que se les ocurra relacionado con ella y así, sucesivamente con otras (productos, clientes, tendencias, competencia, etc.). Como resultado, las ideas irán cambiando, se enlazarán, desconectarán o dupli-

carán, permitiendo así que las relaciones entre ellas surjan, se transformen y se vayan elaborando. Al material así obtenido se le puede dar forma identificando y agrupando las ideas por su conexión natural. Aunque el presentador puede sentirse tentado a obviar este proceso, es muy conveniente pasar por él, ya que a veces algunas ideas se dan por sentadas pero pueden no estarlo para el público: el *brainstorming* sirve así para que todo lo relevante salga a la superficie. El siguiente paso consiste en organizar en una estructura lógica las ideas surgidas previamente, con objeto de crear una presentación transparente y convincente. Existen 16 tipos de estructuras lógicas que pueden servir para organizar el curso de una presentación:

1. **Modular.** Presentar una secuencia de partes, componentes o unidades similares con un orden intercambiable. Resulta recomendable para presentaciones financieras (resultados anuales o trimestrales, declaración de ingresos, etc.) o presentaciones de productos.
2. **Cronología.** Mostrar eventos que han ocurrido o pueden ocurrir según el orden cronológico. Por ejemplo, una presentación que trate sobre la absorción de una empresa por otra, puede empezar por

“...existen unos parámetros externos independientes del presentador y del público que pueden afectar...”

Haga su comentario!

contar los inicios de la empresa, su situación actual, por qué y cómo ocurrió la absorción y cómo se desarrollarán las dos empresas en el futuro.

3. Física. Organizar las ideas según su ubicación física o geográfica. Si hay que presentar una empresa de distribución cuya ventaja competitiva estriba en su presencia en distintos puntos del mundo, se empezará por señalar en qué puntos estratégicos del planeta tiene sus sucursales. A continuación, se pueden describir el funcionamiento y la interconexión de estas sucursales para demostrar que la compañía está mejor posicionada que el resto a nivel global.

4. Espacial. Organizar ideas mediante una analogía o metáfora física. La presentación puede adoptar la forma de un edificio. Los cimientos representan el producto básico o servicio, las vigas los organismos y los socios, los cables y tubos representan la tecnología y, por último, las ventanas, ladrillos y tabiques serían el marketing y la imagen de marca.

5. Problema/Solución . Organizar la presentación alrededor de un problema y la solución que ofrece la empresa. Es una opción para el caso de las empresas farmacéuticas o de asistencia médica, al describir algún problema médico particular y la

solución que representa su producto o servicio. Cuando se utiliza esta técnica es recomendable poner más énfasis en la solución que en el problema, pues esa es la parte de la presentación que mejor debe recordar el público.

6. Cuestiones/Acciones. Organizar la presentación alrededor de una o más cuestiones y las acciones que pueden emprenderse para solucionarlas. Por ejemplo, un asunto de gastos disparados y la acción de tomar medidas recortando costos, congelando la contratación de personal o desarrollando rápidamente nuevos productos que aumenten los ingresos.

7. Oportunidad/Palanca. Organizar la presentación alrededor de una oportunidad de negocio y explicar qué palanca (producto, servicio, métodos de distribución, socios, mejores estrategias competitivas) posee la empresa para manejar dicha oportunidad (un nuevo mercado, un cambio tecnológico o una transformación económica). Se trata, en definitiva, de centrarse en los intereses del público y explicar con qué puede la empresa responder a ellos. Cisco utilizó en sus comienzos esta técnica. Sus presentaciones describían en primer lugar el cambio en la producción de computadores centrales a PCs (oportunidad), luego subrayaban el crecimiento

de las redes LAN y WAN y su importancia para las empresas (otra oportunidad más). A continuación, se explicaban las ventajas de su nuevo dispositivo, el *router*, para conectar redes y su producción, distribución, venta y futuro desarrollo (palanca para manejar la oportunidad).

8. Forma/Funciones. Organizar la presentación alrededor de un concepto, método o tecnología central, con múltiples funciones que emanan de ellos. Así lo hacía, por ejemplo, la empresa de biotecnología BioSurface Technology. Sus presentaciones comenzaban con la descripción de su innovadora tecnología principal, capaz de cultivar en laboratorio tejidos endógenos a partir de una muestra del paciente para utilizarlos posteriormente en los trasplantes. Esta tecnología era su "forma". Luego se explicaba cómo aplicar esta tecnología a distintos trasplantes de tejidos (ocular, cartilaginoso), a la sustitución permanente de piel, a las quemaduras, etc. Todas estas "funciones" representan fuentes potenciales de ingresos y beneficios para la empresa.

9. Características/Beneficios. Organizar la presentación alrededor de una serie de características del producto o servicio y los beneficios concretos que estas proporcionan. Así,

Haga su comentario!

un comercial de libros expone las características específicas de una determinada obra y las ventajas que esta representa para los lectores (un atlas con mapas fáciles de leer y utilizar, un bestseller, etc.).

10. Estudio de un caso. La presentación se lleva a cabo narrando cómo la empresa superó un determinado obstáculo o satisfizo las necesidades de un cliente dando cabida a todos los aspectos del negocio y su entorno. Esta técnica es apropiada en presentaciones farmacéuticas y médicas, cuya primera parte puede basarse en el caso de un paciente, su enfermedad, el número de enfermos que sufre ese mismo mal o bien cuánto dinero se gasta en los tratamientos poco eficaces. En la segunda parte se da razón de cómo tal medicamento fabricado por la empresa ha curado al paciente, las patentes del medicamento, su situación reguladora y clínica, el costo de producción, el precio promedio de venta, el margen potencial de beneficio, etc. El estudio de un caso permite organizar y humanizar todos los detalles de la presentación.

11. Argumento/Falacia. Se enumeran argumentos en contra del propio caso para luego refutarlos demostrando así que se trata de falsas creencias. Una presentación que siguiera este modelo se titularía “*Siete razones para*

NO invertir en nosotros”: el presentador expone esos siete motivos a partir de los informes negativos elaborados al respecto por los analistas; luego los refuta uno por uno para demostrar lo contrario. Se trata de una técnica arriesgada, porque puede dar la impresión de que se está a la defensiva o de que se es conflictivo y, de esta manera, impregnar de un aura negativa a toda la presentación. Sólo es aconsejable recurrir a ella cuando las creencias negativas sobre la empresa están muy extendidas.

12. Comparar/Contrastar. Organizar la presentación alrededor de una serie de comparaciones que ilustran las diferencias entre la empresa del presentador y las demás. Se trata de demostrar en qué destaca la oferta de la empresa por encima de otras en el sector y en qué consiste la ventaja competitiva, basándose para ello en comparaciones con otras empresas. Al igual que las dos anteriores, esta técnica sólo debe ser empleada cuando el presentador conoce bien al público y existe un riesgo bajo de provocar sentimientos negativos.

13. Matriz. Utilizar un diagrama en forma de casillas (matriz) para otorgar a unos conceptos complejos una forma sencilla de entenderlos, seguirlos y recordarlos. Por ejemplo, se puede presentar la demanda de

servicios financieros personales en relación con los ingresos del cliente mediante un cuadro dividido en cuatro casillas, que representan sectores para el desarrollo del negocio, y dar razón de por qué uno de esos sectores es el más prometedor.

14. Pistas paralelas. Presentar dos series paralelas de ideas relacionadas entre sí, una de las cuales es más fácil de seguir. La farmacéutica Tanox Inc. utiliza esta técnica para facilitar la comprensión de complejos procesos científicos a los inversores no familiarizados con ellos. Tanox se dedica a la fabricación de medicamentos contra las enfermedades que afectan al sistema inmunológico del hombre (asma, alergias, sida, etc.). Para presentar estos productos a un grupo de inversores, el presentador de la empresa describe primero los síntomas de las enfermedades que estos curan, y los denomina el *mecanismo de la enfermedad*; luego explica los efectos que contra ellos tiene un medicamento llamándolo *mecanismo de acción*, para terminar hablando del número de pacientes cuya enfermedad podría ser tratada con dicho fármaco, a lo cual denomina *mercado*. Estos denominadores representan la secuencia que orienta al público durante la presentación.

15. Preguntas retóricas. Consiste en formular aque-

Haga su comentario!

llas preguntas que probablemente haría el público y responder a ellas. Cabe empezar situando a la empresa en el mercado y ante sus competidores, para luego realizar preguntas sobre la aplicación del producto, la competencia o la necesaria estabilidad financiera para vencerla e ir contestando una por una a cada una de las interrogantes.

16. Numérica. Enumerar series de ideas, hechos o argumentos vagamente relacionados. Por ejemplo, dándole a la presentación la estructura de *“Diez preguntas clave que los inversores harían”* o *“Cinco razones para invertir”*, etc. Esta técnica conviene aplicarla únicamente cuando las anteriores no tienen cabida.

Todas estas técnicas para estructurar una presentación son igualmente válidas: lo único que varía entre unas y otras es la situación o el público para los que se emplean. En ese sentido, dependiendo del tipo de asistentes, del propósito de la presentación o del entorno, algunos de los modelos de presentación mencionados resultarán más aconsejables que otros. Por ejemplo, la técnica de *“oportunidad/palanca”* es más adecuada para presentaciones ante inversionistas, así como la de *“forma/función”* hace destacar a la empresa presentada por encima de las de su mismo sector. En todo caso,

lo más sensato es elegir una o dos técnicas de estructuración como mucho y dejar de lado el resto.

Cómo captar la atención del público y no perderla hasta el final

Dado que al inicio de una presentación, la atención del público está ocupada en todo menos en aquello que va a escuchar, la exposición no puede comenzar de inmediato y a toda velocidad describiendo detalladamente el producto, servicio o tecnología que ofrece la empresa, ya que el auditorio no podrá seguirla. Antes al contrario, es preciso que el presentador capte la atención del público mediante una breve afirmación que le ayudará a iniciar su tarea de manera coloquial y cómoda. Son siete los métodos de inicio clásicos para dar comienzo a una presentación:

1. Pregunta dirigida al público. Una pregunta bien elegida puede romper barreras, implicar inmediatamente al público y hacerle entrar en el mensaje de la presentación. Scott Cook, director ejecutivo de Inuit Software, empezó una presentación con la siguiente interpelación: *“¿Cuántos de Uds. Hacen balance de cuentas?, ¿pueden levantar la mano?”*. Cuando la mayoría del públi-

co alzó la mano, Cook formuló esta otra pregunta: *“¿A cuántos de Uds. les gusta hacerlo?”*, a lo que siguió una respuesta nula. Cook continuó enseguida explicando que eso era completamente normal y que su empresa había desarrollado un nuevo software, simple, económico y fácil de usar para hacer balances de cuentas, llamado *“Quicken”*. No obstante, hay que mostrarse cauteloso con este tipo de preguntas, porque algunos integrantes del público pueden considerarlas invasivas. Por ello, resulta en general más recomendable lanzar a los oyentes una pregunta retórica, provocativa, a la vez que relevante para ellos, y ofrecer la respuesta a continuación.

2. Dato. Se trata de un comienzo que expone un dato llamativo o casi desconocido. Puede ser una cifra referente al crecimiento del mercado, un detalle económico o demográfico o una tendencia del mercado poco conocida; eso sí, cuanto más insólito o sorprendente, mejor. A título de ejemplo mencionaremos el caso de A. Slywotzky, director gerente de Mercer Management Consulting. Slywotzky realiza a menudo presentaciones ante ejecutivos de grandes empresas, en las que comenta sus puntos de vista sobre el futuro de las fuentes del crecimiento económico y cómo detectarlas. La presentación suele iniciarse con

“...es preciso que el presentador capte la atención del público mediante una breve afirmación que le ayudará a iniciar su tarea...”

Haga su comentario!

una diapositiva titulada “La crisis del crecimiento”, que incluye una lista de las mayores y más conocidas empresas estadounidenses de distintos sectores. Slywotzky comienza su intervención constatando que todo inversor busca empresas que ofrezcan un crecimiento constante de dos dígitos en ventas y beneficios, y que ninguna de las empresas que aparecen en la lista puede ofrecerlo. Tras llamar poderosamente la atención del público con este hecho, Slywotzky se dispone a presentarles sus propias ideas sobre las medidas que se pueden tomar al respecto.

3. Retrospectiva/

Prospectiva. O una mirada hacia detrás o hacia delante. Consiste en referirse a cómo se hacían las cosas antes, cómo se hacen ahora y cómo se harán en el futuro gracias al producto o servicio que ofrece la empresa del presentador. Esta apertura es especialmente indicada para empresas de alta tecnología que pueden mencionar la rapidez y capacidad de sus productos hace unos años, la rapidez y capacidad mejoradas en el momento actual y cómo serán esta rapidez y capacidad en la nueva gama de productos que están desarrollando.

4. Anécdota. Una breve historia de interés humano. Nunca debe tratarse de una broma, ya que sus efectos

pueden ser imprevisibles y más que atraer el interés, puede difuminarlo. Una anécdota posibilita que el público se sienta enseguida identificado y simpatice con el presentador. Es un recurso eficaz para empezar a convertir un tema abstracto en algo que tiene que ver con la vida real. Tim Koogle, director ejecutivo de Yahoo, tenía que explicar las ventajas del buscador en sus presentaciones del año 1996, en los albores de la “era Internet”. En cierta ocasión contó la siguiente anécdota: “*Sras. y sres., todos Uds. saben lo ocupado que uno puede estar preparando la salida a bolsa de su empresa: documentación, encuentros con abogados y auditores, preparación de presentaciones y también una empresa que dirigir. Así que imaginen cómo me sentí la semana pasada cuando me di cuenta de que estábamos a finales de abril y yo todavía no había preparado mi declaración de la renta y ni siquiera había tenido tiempo de hablar con mi contador para aclarar las dudas que tenía. Pero, por suerte, trabajo para Yahoo, así que fui a la página de Yahoo, toqué el vínculo “Finanzas”, luego “Impuestos” y las respuestas a todas mis dudas se encontraban allí. Ahora, si piensan que Yahoo ofrece esta poderosa herramienta de búsqueda para un amplio abanico de temas (finanzas, viajes, entretenimiento, deportes), y*

si consideran que los usuarios de Internet aumentan día a día, se darán cuenta de los enormes beneficios que Yahoo puede obtener de la publicidad en sus páginas y de la oportunidad de inversión que representamos”.

5. Cita. Supone un respaldo para el tema sobre el que se va a tratar, extraída de una fuente respetada. No tienen que ser los grandes personajes de la historia o la literatura: sirve también cualquier comentario halagüeño de la prensa económica sobre los productos, servicios o actividad propios de la empresa.

6. Aforismo. Debe ser uno que haga referencia de manera creíble y natural al tema principal o al punto B de la presentación. Es el caso de una empresa de biotecnología que, recién constituida por la fusión de tres empresas más pequeñas, inicia una de sus presentaciones parafraseando un aforismo de Euclides: “*El todo es más grande que la suma de sus partes*” (Euclides dijo exactamente que el todo es igual a la suma de sus partes). De esa manera, el presentador llamó enseguida la atención sobre las mayores posibilidades en el mercado que la empresa tendrá como resultado de la combinación de las competencias y recursos de las tres.

Haga su comentario!

7. Analogía. Una comparación entre dos elementos sin relación aparente que sirve para esclarecer un tema complejo u oscuro. Por ejemplo, una empresa que haya desarrollado un software mejorado para la gestión de datos en las redes puede utilizar la analogía con una empresa de construcción de autopistas, en este caso “autopistas de la información”, y que piensa cobrar peaje a cada conductor que pase por ella. Todas estas estrategias de apertura de una presentación pueden ser combinadas, pero para que dicha apertura resulte óptima, es necesario llegar al punto B (el objetivo de la presentación) mediante dos elementos más: la **Propuesta Única de Venta (PUV)** y la **Prueba de Concepto**. La PUV es un breve resumen del negocio al que se dedica la empresa, lo que ésta hace, fabrica u ofrece. Todo esto en una frase, o dos como máximo, como en el caso de Network Appliance: *“Nosotros fabricamos un producto que se llama servidor de archivos. Un servidor de archivos sólo hace una cosa y la hace bien: gestiona datos en las redes”*. La Prueba de Concepto es el elemento que da validez a la PUV o credibilidad al negocio del presentador. Es opcional, mas, sin embargo, añade valor. Se puede afirmar: *“Vendimos 85.000 mil ejemplares de este software el primer día que lo pusimos*

a la venta”. Con una frase de apertura como esta, el público estará listo y atento para escuchar.

Cómo realizar una buena presentación, paso por paso

Hay presentaciones que a menudo fallan por la incapacidad de mantener su coherencia interna o de dirigir la atención del público hacia cada una de sus partes. Carecen de contexto y conexiones para las ideas que pretenden transmitir. Son aquellas en las que el presentador suele apoyarse en una muletilla como *“ahora me gustaría hablarles de...”*, tras cada diapositiva que muestra. El efecto que esto produce en los oyentes es equivalente a un reinicio de la computadora después de cada parte expuesta. Sin embargo, existen unas herramientas de narración o enlaces que facilitan una transición verbal con sentido de una diapositiva a la otra y de una parte del discurso a la otra. Estas herramientas de narración pueden ser internas y externas. Las primeras enlazan las partes de la presentación entre sí y las segundas unen al público con la presentación. Ejemplos de enlaces interiores:

1. Referencia a la estructura de la presentación. Hacer repetidas menciones a la

estructura de la presentación durante el curso de la misma. Por ejemplo, si la estructura elegida es la de **Problema /Solución**, hay que referirse a menudo al problema que resuelve el producto o servicio presentado, utilizando frases del tipo: *“Pueden ver cómo nuestra solución exclusiva se aplica a este problema que afecta a millones de personas”*.

2. Transición lógica. Indicar la conexión lógica que existe entre una idea y otra. Por ejemplo: *“Ahora, cuando han visto cuál es la oportunidad de negocio que se nos ofrece, seguro que les gustaría saber cuál es nuestra situación financiera para aprovecharla”*.

3. Referencias cruzadas a temas señalados anteriormente y a los que se van a mencionar. Por ejemplo, si hay que explicar algún concepto técnico excesivamente complejo, y se introduce al principio, se puede dejar sin entrar en demasiados detalles prometiendo hacerlo al final y, cuando llegue el momento, recordar que ya fue mencionado al principio y que ahora se vuelve sobre él.

4. Pregunta retórica. Una pregunta relevante y a continuación su respuesta. Al explicar el balance del año anterior se puede formular la pregunta retórica: *“¿Adónde nos lleva esto?”*, o refiriéndose al plan operativo, *“¿Cómo*

“Hay presentaciones que... carecen de contexto y conexiones para las ideas que pretenden transmitir.”

Haga su comentario!

vamos a ponerlo en práctica?”, y explicarlo seguidamente.

5. Tema recurrente. Poner un ejemplo, mencionar un dato o contar una anécdota al inicio de la presentación y volver a referirse a ellos en varias ocasiones durante el desarrollo de la misma.

6. Simetría. Es la alternativa a lo anterior; consiste en dar un ejemplo o un dato al principio de la presentación y volver a mencionarlo sólo al final.

7. Mantra . Una muletilla o eslogan que se repite en varias ocasiones, como la de Martin Luther King “*tengo un sueño*”, utilizada 16 veces en su histórico discurso sobre los derechos civiles, o eslóganes publicitarios de las propias empresas, como el de Cisco: “*¿Están listos?*”.

8. Resumen interno. Hacer una pausa en importantes puntos de transición y recapitular. Sirve para despejar la mente de las personas que escuchan y suele empezar con una frase similar a esta: “*Vamos a revisar lo que hemos visto hasta ahora*”.

9. Enumeración. Presentar conceptos relacionados como una secuencia y explicar cada uno de ellos. Si, por ejemplo, el presentador pretende presentar la nueva línea de productos que la empresa quiere lanzar al mercado, primero indicará

cuántos son, después dará una descripción detallada de cada uno y, al final, recapitulará volviendo sobre toda la línea.

10. Hacer matemáticas. Plasmar la información numérica en perspectiva, comparando, contrastando o interpretando las cifras para el público.

11. Fortalecer el punto B. Repetir la llamada a la acción en varias ocasiones de la presentación y, preferiblemente, al principio y al final, porque son los momentos que el público mejor recuerda. Repetir varias veces lo que se quiere del público es la mejor manera para que este lo perciba, recuerde y lo conecte con las partes de la presentación.

12. Repetir el nombre de la empresa. Mencionar a menudo el nombre de la empresa, producto o servicio durante la presentación. Es preferible llamar a la empresa por su nombre y no utilizar pronombres del tipo “nosotros”, “nuestra empresa”, “la empresa”, etc. El nombre propio de la compañía refuerza su presencia en las mentes del público.

Se pueden utilizar tantos enlaces como sean necesarios para dotar de coherencia interna a una presentación: cada elemento de la misma se halla relacionado con los demás y todos ellos dirigen al público hacia el

Punto B.

De entre los enlaces externos merecen ser destacados siete:

1. Referencia directa. Mencionar por su nombre a uno o más miembros del público para ilustrar una idea, siempre en contextos positivos y sin traicionar la confianza.

2. Referencias mutuas. Referirse a una persona, empresa u organización relacionadas tanto con el presentador como con el público. Por ejemplo, al hacer una presentación para la empresa A se puede describir el trabajo hecho para la empresa B, que está estrechamente ligada a la primera, o el trabajo para la empresa C, cuyo director es el miembro del comité ejecutivo de la empresa A.

3. Hacer preguntas. Preguntar directamente a uno o varios miembros del público. Las preguntas pueden ir dirigidas a realizar un pequeño sondeo (“*¿Cuánto piensan gastar en tecnología el año que viene?*”), invitar a compartir experiencias (“*¿Cuál ha sido su última y peor experiencia al viajar en avión?*”) o inducir a una conclusión predeterminada (“*¿Qué sucede cuando el sistema se cae?*”).

4. Contemporizar. Referirse a lo que ocurre hoy en día para dar la impresión de que lo que se dice es actual y relevante. Por ejemplo, vin-

“Hacer una pausa en importantes puntos de transición y recapitular.”

Haga su comentario!

cular las noticias de bolsa del momento con la explicación de cómo la empresa ofrece seguridad financiera.

5. Localizar. Referirse a la ciudad donde se hace la presentación. Así, hablar de un cliente que se ha tenido en esa ciudad y sobre cómo fue el servicio que se le proporcionó.

6. Datos. Referirse a información actual que corrobore el mensaje que se quiere transmitir: puede consistir en alguna cifra relevante extraída de los titulares de la prensa del día.

7. Gráfico de apertura personalizado. Empezar la presentación con una diapositiva que menciona al público, el lugar y la fecha y causa la impresión de que la presentación ha sido preparada especialmente para ellos, ajustada a sus necesidades e intereses o, en una palabra, personalizada.

Una presentación elaborada con la ayuda de las directrices indicadas sólo necesita de la vocalización para llegar a ser eficaz. Por vocalización se entiende repetir varias veces en voz alta, ante un público improvisado para la ocasión, la presentación construida alrededor de las directrices internas y externas mencionadas arriba y grabarla en formato audio, que permite al orador concentrarse en el relato cuando se escucha a sí mismo.

**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**