

Técnica n.º 5

Narración de historias



*Ya es más de
medianoche cuando
Anab Jain mira las
últimas secuencias del
vídeo que rodó durante
el día...*

... Anab, narradora y diseñadora, trabaja en una serie de cortos para Colebrook Bosson Saunders, un galardonado diseñador y fabricante de accesorios para muebles de oficina. Las películas que está haciendo forman parte de un proyecto que ayudará a Colebrook Bosson Saunders a discernir cómo serán el trabajo y el lugar donde se desarrolle en el futuro. Para que este futuro fuese algo tangible, se inventó tres protagonistas y los situó en 2012, les asignó trabajos nuevos basados en la investigación de las tecnologías nuevas y emergentes y en el impacto de los riesgos demográficos y medioambientales en el mañana. Las películas muestran un futuro oceánico. Sin embargo, en lugar de describir cómo sería 2012, Anab adopta el papel de narradora y visita el futuro para entrevistar a los tres protagonistas, que explican su trabajo y muestran los objetos que utilizan. Las películas son tan reales que acaban con la incredulidad de un público intrigado por el nuevo entorno. Eso es exactamente lo que buscan las empresas que contratan a Anab Jain, como Microsoft y Nokia: historias que hagan tangibles los posibles futuros.

El valor de la narración de historias

Como padres, leemos cuentos a nuestros hijos, muchas veces los mismos que nos leyeron cuando éramos niños. Como compañeros, compartimos el último cotilleo de la empresa. Como amigos, nos contamos historias sobre nuestras vidas personales. En cierto modo, la única situación en la que no contamos historias es cuando ejercemos el papel de empresarios, lo cual es una pena. ¿Cuándo fue la última vez que escuchaste una historia para presentar y comentar un problema empresarial? La narración de historias es un arte infravalorado y poco utilizado en el mundo de los negocios. Veamos por qué puede ser una herramienta potente para materializar un modelo de negocio nuevo.

La descripción y la comprensión de los modelos de negocio nuevos o innovadores pueden resultar complicadas debido a su naturaleza. Estos modelos desafían el statu quo con organizaciones inusuales de los elementos y obligan a los receptores a abrir su mente a nuevas posibilidades. La reticencia

es una de las posibles reacciones a un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma adecuada.

Al igual que el lienzo del modelo de negocio te ayuda a esbozar y analizar los modelos nuevos, la narración de historias te ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio y la lógica subyacente. La narración de historias aprovecha el poder explicativo del lienzo de modelo de negocio, ya que acaba con la incredulidad ante lo desconocido.

¿Por qué contar una historia?

Presentación de lo nuevo

La idea para un nuevo modelo de negocio puede originarse en cualquier departamento de la organización. Algunas ideas pueden ser buenas, otras mediocres y otras completamente inútiles. No obstante, incluso las ideas de modelo de negocio más brillantes pueden tener dificultades para superar todos los niveles de la dirección y convertirse en estrategias empresariales, por lo que es vital vender las ideas a los puestos de dirección de forma eficaz. Y aquí es donde las historias pueden ayudar. En el fondo, lo que interesa a los directivos son los números y los hechos, pero una historia adecuada también puede captar su atención. Una buena historia es una forma atractiva de explicar una idea general antes de pasar a los detalles.

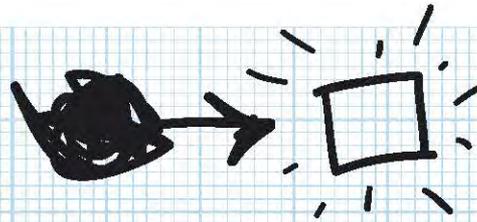


Materializa lo nuevo

Explicar un modelo de negocio nuevo, que no se haya puesto en práctica, es como explicar un cuadro sólo con palabras. Contar una historia sobre cómo crea valor un modelo es como aplicar colores brillantes a un lienzo: lo hace tangible.

Venta a los inversores

Si eres un empresario, lo más probable es que intentes vender tu idea o modelo de negocio a inversores u otros accionistas potenciales (y ya sabes que los inversores dejan de escuchar en cuanto les dices que serás el próximo Google). Los inversores y otros accionistas quieren saber lo siguiente: ¿cómo crearás valor para los clientes y cómo ganarás dinero haciéndolo? Ésta es la situación ideal para contar una historia, la mejor forma de presentar una empresa y un modelo de negocio antes de entrar de lleno en el plan de negocio.

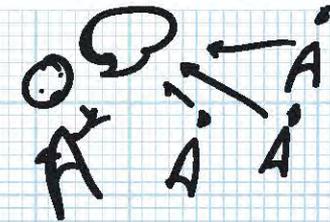


Aclaración

Contar una historia que muestre cómo el modelo de negocio soluciona el problema de un cliente es una forma clara de presentar la idea al público. Las historias captan el interés necesario para después explicar detalladamente el modelo.

Implicación de los empleados

Cuando una empresa realiza la transición de un modelo de negocio a otro nuevo, debe convencer a los colaboradores para que la acompañen en el proceso. Las personas necesitan comprender a la perfección el nuevo modelo y lo que supone. Es decir, la empresa debe implicar activamente a sus empleados. Es aquí donde las presentaciones en PowerPoint tradicionales suelen fallar. Si presentamos un modelo de negocio nuevo con una historia interesante (contada con un PowerPoint, dibujos o cualquier otra técnica) aumentaremos nuestras posibilidades de conectar con el público. Captar la atención y la curiosidad del público siembra el camino de una presentación y un debate en profundidad sobre lo desconocido.



Implicación de las personas

Las personas se rigen más por las historias que por la lógica. Presenta la lógica del modelo con una narración atractiva que familiarice al público con lo nuevo o desconocido.

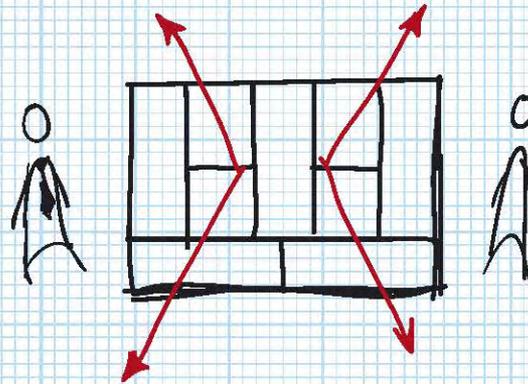
Cómo convertir un modelo de negocio en tangible

El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Puedes cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. A continuación se indican dos puntos de partida posibles.

EMPRESA *perspectiva*

Empleado

Explica el modelo de negocio como si fuese una historia contada desde la perspectiva del empleado. Convierte al empleado en protagonista y haz que demuestre por qué es lógico el nuevo modelo. El motivo puede ser que el empleado observa con frecuencia los problemas de los clientes a los que da respuesta el nuevo modelo de negocio. O que, en comparación con el modelo anterior, el nuevo modelo hace un uso diferente o mejor de los recursos, actividades o asociaciones (por ejemplo, reducción de costes, aumento de la productividad, nuevas fuentes de ingresos, etc.). En esta historia, el empleado personifica los entresijos de una empresa y su modelo de negocio y presenta los motivos que justifican una transición al nuevo modelo.



CLIENTE *perspectiva*

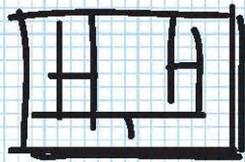
Tareas del cliente

La perspectiva del cliente es un punto de partida potente para una historia. Utiliza un cliente como protagonista y cuenta la historia desde su punto de vista. Muestra los retos a los que se enfrenta y los trabajos que debe hacer. Después, explica brevemente qué valor crea tu empresa para dicho cliente. La historia puede incluir detalles como el servicio que recibe, el lugar que ocupa en su vida o las cosas por las que está dispuesto a pagar. Añade un poco de dramatismo y emoción a la historia, explica por qué la empresa le hace la vida más fácil. Lo ideal es que menciones cómo realiza la empresa estas tareas del cliente, con qué recursos y mediante qué actividades. El desafío más grande de esta forma de contar una historia es conseguir que suene auténtica, evitar un tono superficial o condescendiente.

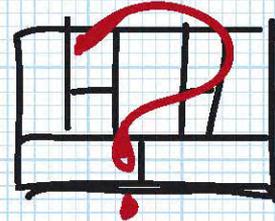
Cómo hacer el futuro tangible

Las historias suelen ser una técnica excelente para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción, para materializar diferentes versiones del futuro. Esta cualidad puede ayudarte a desafiar el statu quo o justificar la elección de un nuevo modelo de negocio.

MODELO DE NEGOCIO ACTUAL



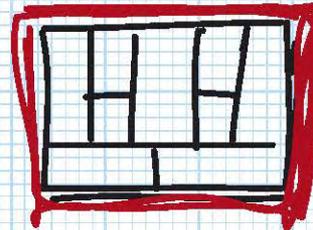
¿CUÁL ES EL MODELO DE NEGOCIO PARA EL FUTURO?



Inspiración de ideas

A veces, el único objetivo de una historia es desafiar el statu quo de una empresa. Esta historia debe dar vida a un entorno competitivo del futuro, donde el modelo de negocio actual se ve seriamente cuestionado o incluso obsoleto. Al narrar una historia de este tipo, la línea que separa la realidad de la ficción se difumina y el público se catapulta hacia el futuro. Se acaba con la incredulidad, se infunde un carácter de urgencia y los ojos del público se abren a la necesidad de generar nuevos modelos de negocio. La historia se puede contar desde la perspectiva de la empresa o desde la del cliente.

MODELO DE NEGOCIO PLANIFICADO PARA EL FUTURO



Justificación de cambios

A veces, una empresa tiene una idea muy clara de cómo evolucionará el panorama competitivo. En este caso, la finalidad de una historia es demostrar que un modelo de negocio nuevo es perfecto para que una empresa pueda competir en el nuevo panorama. Las historias hacen que la incredulidad desaparezca temporalmente y ayudan a las personas a imaginar cómo debería evolucionar el modelo de negocio actual para seguir siendo efectivo en el futuro. El protagonista de la historia puede ser un cliente, un empleado o un alto directivo.

Desarrollo de la historia

El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Puedes cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. A continuación se indican dos puntos de partida posibles.



Perspectiva de la empresa

Ajit, 32, director ejecutivo de TI, amazon.com

Ajit trabaja como director de TI de amazon.com desde hace nueve años. Tanto él como sus compañeros han dedicado muchas noches a la creación de la excelente infraestructura de TI sobre la que se sostiene el negocio de comercio electrónico de la empresa.

Ajit está orgulloso de su trabajo. La excelencia en logística (1, 6), la potente infraestructura de TI y las magníficas capacidades de desarrollo de software de amazon.com (2, 3) constituyen la clave de su éxito en la venta en línea de todo tipo de objetos, desde libros hasta muebles (7). En 2008, amazon.com (8) entregó más de quinientos millones de páginas impresas a los compradores en línea (9) y gastó más de mil millones de dólares en tecnología y contenido (5), en su mayoría destinados a las operaciones de comercio electrónico.

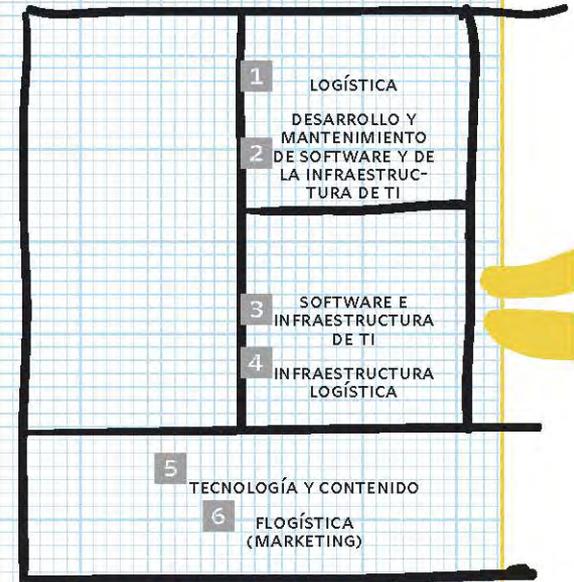
Ahora Ajit está más contento que nunca, ya que amazon.com va a ampliar su negocio de venta al por menor: está en proceso de convertirse en uno de los proveedores más importantes de infraestructura de comercio electrónico.

La empresa ha creado un servicio llamado Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) (11) que utiliza la

infraestructura de TI para proporcionar almacenamiento en línea a otras empresas a precios muy bajos. Esto significa que un servicio de alojamiento de vídeo en línea puede almacenar todos los vídeos de un cliente en la infraestructura de Amazon, en vez de adquirir y mantener sus propios servidores. Del mismo modo, Amazon Elastic Computing Cloud (Amazon EC2) (11) ofrece la capacidad de computación de amazon.com a clientes externos.

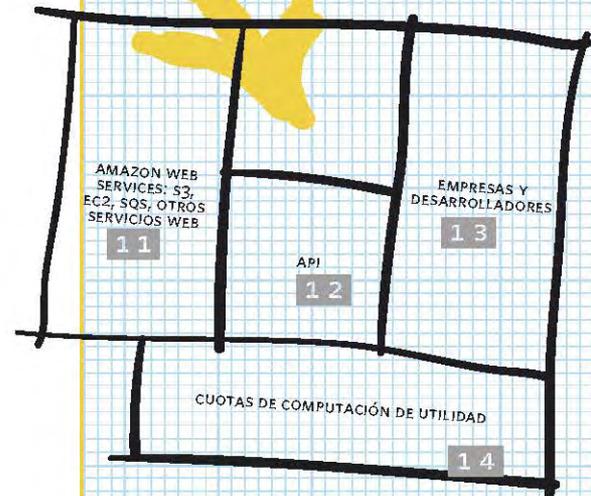
Ajit es consciente de que, vistos desde fuera, estos servicios parecen distraer a amazon.com de su actividad principal de venta al por menor. Sin embargo, desde dentro, la diversificación tiene una base perfectamente lógica.

Ajit recuerda que, hace cuatro años, su grupo dedicaba mucho tiempo a la coordinación del trabajo de los grupos de ingeniería de redes, que gestionaban la infraestructura de TI, y los grupos de programación de aplicaciones, que gestionaban los múltiples sitios web de amazon.com. Éste fue el motivo que les impulsó a crear las famosas interfaces de programación de aplicaciones (API) (12) entre estos dos niveles, para que así los grupos de programación pudiesen recurrir al trabajo de los ingenieros. Ajit también recuerda con claridad el momento en que cayeron en la cuenta de que esto podría ser útil tanto para los clientes internos como



para los clientes externos. Entonces, bajo la dirección de Jeff Bezos, amazon.com decidió crear un nuevo negocio con potencial para convertirse en una fuente de ingresos importante para la empresa. amazon.com abrió sus API de infraestructura para ofrecer los servicios de Amazon Web Services a empresas externas a cambio de una cuota (14). amazon.com tenía que diseñar, crear, aplicar y mantener esta infraestructura de todas maneras, por lo que el hecho de ofrecerla a otras empresas no suponía una distracción.

Comercio electrónico



Infraestructura NUEVO



Perspectiva del cliente

Randy, 41, emprendedor web

Randy es un emprendedor web apasionado. Tras dieciocho años en la industria del software, actualmente dirige su segunda empresa emergente, que ofrece software empresarial a través de internet. Randy invirtió diez años de su

carrera profesional en grandes empresas de software y ocho en empresas emergentes. A lo largo de esta trayectoria, su batalla constante ha sido la consecución de una inversión adecuada en infraestructura. Según su punto de vista, disponer de servidores para ofrecer servicios era un negocio básico pero con dos caras, ya que implica un coste muy elevado. Era esencial realizar una gestión muy ajustada, pues cuando se dirige una empresa emergente no es posible invertir millones de dólares en un parque de servidores.

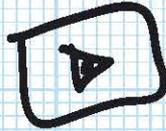
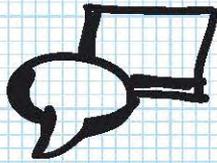
No obstante, si tus clientes son las empresas, más te vale contar con una sólida infraestructura de TI. Cuando un amigo de amazon.com le habló sobre los nuevos servicios de infraestructura de TI que ofrecía su empresa, Randy sintió curiosidad. Era la respuesta a una de sus misiones más importantes en la empresa: ofrecer los servicios en una infraestructura de TI de primera categoría, contar con capacidad de ampliación

inmediata y, al mismo tiempo, pagar únicamente por lo que utilizaba. Justo lo que prometían los servicios web de Amazon (11). Amazon Simple Storage Systems (Amazon S3) permitiría a Randy conectarse a la infraestructura de Amazon a través de una API (12) y guardar todos los datos y aplicaciones de sus servicios en los servidores de amazon.com. Y lo mismo se aplicaba al servicio Elastic Computing Cloud de Amazon (Amazon EC2): Randy ya no tenía que crear y mantener su propia infraestructura de forma que los números de su servicio de aplicaciones empresariales cuadrasen, sino que sólo tenía que conectarse a Amazon y utilizar su potencia de computación a cambio de una cuota por hora (14).

Randy no tardó en entender por qué la empresa que aportaba valor era el gigante del comercio electrónico y no IBM o Accenture. amazon.com proporcionaba y mantenía la infraestructura de TI (2, 3, 5) para su negocio de venta en línea (7) a escala global. Ésta era su principal competencia y dar el paso para ofrecer los mismos servicios de infraestructura a otras empresas (9) no suponía demasiado esfuerzo. Además, amazon.com se dedicaba a la venta al por menor, un negocio con un margen de beneficios limitado (11), por lo que debía contar con un sistema de costes muy eficaz (5), lo cual explicaba el bajo precio de los nuevos servicios web.

Técnicas

Una historia interesante se puede contar de muchas maneras, cada una con sus ventajas y desventajas, en función de la situación y el público. Elige la técnica adecuada cuando conozcas a tu público y el contexto en que presentarás la historia.



	Discurso e imagen	Videoclip	Juego de rol	Texto e imagen	Tira cómica
DESCRIPCIÓN	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con una o varias imágenes	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con video para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción	Asigna un papel protagonista a cada uno de los participantes para que la situación parezca real y tangible	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno mediante texto e imágenes	Utiliza una tira cómica para contar la historia de un protagonista de forma tangible
CUÁNDO	Presentación en grupo o conferencia	Presentación ante un público numeroso o uso interno, para la toma de decisiones con importantes implicaciones económicas	Talleres donde los participantes presentan ideas nuevas para modelos de negocio	Informes o reproducciones ante un público numeroso	Informes o presentaciones ante un público numeroso
TIEMPO Y COSTE	Bajo	Medio-alto	Bajo	Bajo	Medio-bajo

Modelo de negocio de SuperToast, Inc.

Empieza a practicar tus habilidades para explicar un modelo de negocio mediante una historia con este sencillo, e incluso un poco tonto, ejercicio: el modelo de negocio de SuperToast, Inc. desarrollado en el lienzo siguiente. Puedes empezar en cualquier punto: clientes, propuesta de valor, recursos clave, etc. Invéntate una historia, con la única limitación de las nueve imágenes que describen el modelo de negocio de SuperToast, Inc. Intenta contar la historia varias veces, empezando en un módulo diferente en cada ocasión. Los distintos puntos de partida darán a la historia un giro particular y enfatizarán diferentes aspectos del modelo.

Por cierto, éste es un método maravilloso para presentar el lienzo de modelo de negocio a los legos de forma sencilla y atractiva.

