GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cómo construir una STORY-BRAND



DONALD MILLER

Clarifica tu mensaje para que la gente te escuche

Empresa Activa

CÓMO CONSTRUIR UNA STORYBRAND

Donald Miller

Cómo construir una STORYBRAND

Clarifica tu mensaje para que la gente te escuche

Empresa Activa

Argentina – Chile – Colombia – España

Estados Unidos – México – Perú – Uruguay

Título original: *Building a StoryBrand – Clarify Your Message So Customers Will Listen*

Editor original: HarperCollins Leadership – An Imprint of HarperCollins

Traducción: Helena Álvarez de la Miyar

Diseño gráfico: Kyle Reid

1.ª edición Octubre 2018

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2017 by Donald Miller

Published by arrangement with Thomas Nelson, a division of HarperCollins Christian Publishing, Inc.

All Rights Reserved

Copyright © 2018 de la traducción *by* Helena Álvarez de la Miyar

© 2018 *by* Ediciones Urano, S.A.U.

Plaza de los Reyes Magos 8, piso 1.º C y D – 28007 Madrid

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-17312-39-8

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.U.

Elogios

«Un libro fundamental en torno a una idea que clarificará, aportará energía y transformará tu negocio. Donald Miller propone una manera concreta, detallada y útil de cambiar el modo en que hablas del trabajo que te importa.»

SETH GODIN, autor de *El marketing del permiso*

«Donald Miller debería asesorar a tu empresa de igual modo que asesoró a la nuestra. Cambiamos nuestra página web después de aprender su esquema y los resultados fueron fantásticos. Notamos la diferencia inmediatamente. El Esquema StoryBrand funciona, y nosotros lo estamos poniendo en práctica en toda la empresa.»

KEN BLANCHARD, director espiritual de The Ken Blanchard Companies y autor de *Un servicio legendario*

«Donald Miller te enseñará mucho más que cómo vender productos; te mostrará cómo cambiarles la vida a tus clientes. Tus clientes necesitan que desempeñes un papel en sus vidas y este libro te muestra cómo. Si quieres que tu negocio crezca, lee este libro.»

JOHN C. MAXWELL, autor de la lista de superventas del *New York Times*

«El libro de marketing más importante que se ha publicado este año. Todo comunicador sabe lo potentes que son las historias. Donald Miller ha logrado captar la esencia del proceso de contar historias, para que tu marketing se abra paso en el océano de ruido blanco en que se encuentra la generación más expuesta al marketing de la historia. ¡Tienes que leerlo!»

DAVE RAMSEY, autor de la lista de superventas del *New York Times*

«Donald Miller nos recuerda que todos los buenos mensajes empiezan y terminan por la empatía. Miller sabe que si quieres que te vean, te oigan y te comprendan, el primer paso es escuchar. Compra este libro si quieres conectar con la gente de un modo profundo.»

BILL HASLAM, 49.º gobernador de Tennessee

«Si te gusta ganar dinero, lee este libro. El Esquema StoryBrand te ayudará a crear mensajes comerciales que la gente escucha y a los que, además, responde. ¡Nosotros lo usamos constantemente, y funciona!»

Ryan Deiss, fundador y consejero
delegado de DigitalMarketer

«En pocas horas, este libro desmitifica ciertas lecciones sobre el *branding* que llevo toda la vida intentando comprender. Así que ahora el fantástico Esquema StoryBrand se ha convertido en el manual estratégico para todo lo que hacemos relacionado con marketing.»

Rory Vaden, cofundador de Southwestern Consulting
y autor de *Toma las escaleras*,
superventas de la lista del *New York Times*

«Llevo unos cuantos años usando el Esquema Storybrand de Don Miller en mi negocio y es la mejor herramienta de marketing que conozco. La utilizamos en todos los productos que lanzamos. Don, en persona, ha impartido cursos de formación a mis empleados y clientes y lo recomiendo a todo el mundo. Y ahora, todos sus hallazgos de profunda perspicacia están fácilmente disponibles en las páginas de este libro. »

Michael Hyatt, autor de *Plataforma: Hazte oír en un mundo ruidoso,*
superventas de la lista del *New York Times*

Dedico este libro a:

Tim Schurrer y Kyle Reid
por creer en el esquema desde el principio.

Lo que más me gusta de StoryBrand
es que nos ha permitido hacernos amigos.

Y, además, a:

Betsy Miller

Avery Csorba

Koula Callahan

JJ Peterson

Chad Snavely

Suzanne Norman

Sois prueba viviente de que, cuando un grupo de amigos hacen juntos un sacrificio por un bien común, pueden convertirse en familia.

Índice

Introducción

SECCIÓN 1:

¿POR QUÉ CASI TODO EL MARKETING ES COMO TIRAR EL DINERO A UN POZO SIN FONDO?

1. La clave para que te vean, te oigan y te comprendan

2. El arma secreta que hará que tu negocio crezca

3. El sencillo Esquema StoryBrand SB7

SECCIÓN 2:
CONSTRUYE TU STORYBRAND

4. Un personaje

5. Tiene un problema

6. Y conoce a un guía

7. Que le da un plan

8. Y le lanza un llamamiento a actuar

9. Para así evitar fracasar

10. Y al final triunfar

11. La gente quiere que tu marca participe en su transformación

SECCIÓN 3:
PON EN PRÁCTICA TU GUION DE MARCA STORYBRAND

12. Crear una página web mejor

13. Cómo StoryBrand puede transformar una organización grande

La hoja de ruta de marketing de StoryBrand

Epílogo

Agradecimientos

Elogios recibidos por el Esquema StoryBrand

Recursos StoryBrand

Introducción

Este libro no va de contar la historia de tu marca. Un libro así sería una pérdida de tiempo. A los clientes, por lo general, les da igual tu historia. La que les interesa es la suya.

Tu cliente —no tu marca— debería ser el héroe de la historia. Este es el secreto que comprenden a la perfección todos los negocios que logran un éxito increíble.

A continuación encontrarás un esquema con siete etapas que cambiará la forma en que hablas de tu negocio, y hasta puede que la manera en que *haces* negocios.

Todos los años, ayudamos a más de tres mil empresas a dejar de malgastar el dinero con el marketing que hacen y conseguimos que crezcan al ayudarlas a clarificar su mensaje. Este esquema te funcionará, independientemente de cuál sea tu sector de actividad.

Para sacarle el máximo partido a este libro, te recomiendo que hagas tres cosas:

1. Leer el libro y comprender el Esquema SB7
2. Filtrar tu mensaje a través del esquema
3. Clarificar tu mensaje para que te escuchen más clientes

El marketing ha cambiado. Las empresas que invitan a sus clientes a embarcarse en una historia heroica crecen. Las que no, caen en el olvido.

Ojalá veamos todos recompensado nuestro esfuerzo de anteponer las historias de nuestros clientes a las propias.

SECCIÓN 1:

¿POR QUÉ CASI TODO EL MARKETING ES COMO TIRAR EL DINERO A UN POZO SIN FONDO?

1

La clave para que te vean, te oigan y te comprendan

La mayoría de las empresas malgastan grandes cantidades de dinero en marketing. Y todos sabemos lo tedioso que resulta gastar unos preciosos dólares en un esfuerzo de marketing que al final no produce ningún resultado. Cuando vemos los informes, nos preguntamos qué es lo que salió mal o, peor aún, si nuestro producto es realmente tan bueno como creemos.

Pero ¿y si el problema no fuera el producto? ¿Y si el problema fuera la manera como hablamos del producto?

El problema es sencillo. Los diseñadores gráficos y los artistas que contratamos para que nos hagan las páginas web y los folletos han estudiado diseño y lo saben todo sobre Photoshop, ¿pero cuántos de ellos se han leído ni un solo libro sobre cómo escribir buenos textos comerciales? ¿Cuántos de ellos saben cómo clarificar tu mensaje para que los clientes te escuchen? Y, lo que es peor, estas agencias no tienen inconveniente en cobrarte por sus servicios, tanto si producen resultados como si no.

El hecho es que las webs bonitas no venden. Las palabras venden. Y, si no hemos clarificado nuestro mensaje, los clientes no nos escucharán.

Si le pagamos un montón de dinero a una agencia de diseño sin haber aclarado primero nuestro mensaje, es un poco como hablarle a un mono megáfono en ristre. Lo único que oirá un cliente potencial es ruido.

Ahora bien, clarificar nuestro mensaje no es tarea fácil. Una vez tuvimos un cliente que, cuando lo intentó, dijo que se sentía como si estuviera intentando leer la etiqueta desde dentro de la botella. Lo entiendo. Antes de fundar StoryBrand, yo era escritor y tenía a mis espaldas cientos de horas frente a una pantalla de ordenador en blanco, preguntándome qué decir. Esa frustración descorazonadora fue lo que me llevó a crear un «esquema de comunicación» basándome en el poder probado de las historias, y juro que fue como descubrir una fórmula secreta. La escritura se me fue haciendo cada vez más fácil y vendí millones de libros. Tras usar el esquema para crear mensajes claros en mis libros, lo utilicé para filtrar los materiales de marketing en mi propia

pequeña empresa. En cuanto empezamos a hablar claro, duplicamos los ingresos anualmente durante cuatro años seguidos. Y ahora todos los años dirijo la enseñanza de ese esquema a más de tres mil empresas.

En cuanto consiguen aclararse con su mensaje, nuestros clientes crean páginas web de calidad, un discurso clave increíble, correos electrónicos que la gente abre y cartas comerciales a las que la gente responde. ¿Por qué? Porque nadie te escucha si tu mensaje no es claro, por muy caros que sean tus materiales de marketing.

En StoryBrand hemos visto cómo los clientes doblaban, triplicaban e incluso cuadruplicaban sus ingresos una vez conseguían hacer una cosa bien: definir su mensaje.

El Esquema StoryBrand (StoryBrand Framework) ha sido igual de efectivo para marcas valoradas en miles de millones de dólares que para negocios familiares. Y ha resultado igualmente potente para compañías estadounidenses que para empresas de Japón o África. ¿Por qué? Porque al cerebro humano, sea de la región del mundo que sea, le atrae la claridad, y la confusión, en cambio, le produce rechazo.

En realidad no se trata tan solo de una carrera para poner el producto en el mercado. Es también una carrera para comunicar por qué nuestros clientes necesitan tener ese producto en sus vidas. Incluso si tenemos el mejor producto del mercado, perderemos la partida frente a otro de calidad inferior si la oferta de nuestra competencia se comunica de manera más clara que la nuestra.

Así pues, ¿cuál es tu mensaje? ¿Se puede decir fácilmente? ¿Es sencillo, relevante y repetible? ¿Puede todo tu equipo repetir el mensaje de tu empresa de modo convincente? ¿Se les han dado a los empleados recién contratados una serie de pautas o mensajes clave que les permitan describir lo que ofrece la compañía y por qué cualquier cliente potencial debiera comprarlo?

¿Cuántas ventas se están perdiendo porque los clientes no entienden qué ofrecemos al cabo de cinco segundos navegando por nuestra página web?

POR QUÉ TANTOS NEGOCIOS FRACASAN

Para averiguar por qué tantos intentos de marketing o de *branding* (o gestión de marca) fracasan, llamé a mi amigo Mike McHargue. Mike, a quien también se suele conocer como «Mike el científico» porque tiene un podcast de mucho éxito titulado *Ask Science Mike* [Pregúntale a Mike el científico], se pasó quince años utilizando metodologías de base

científica para ayudar a las empresas a dilucidar cómo piensan sus clientes, sobre todo en el área tecnológica. Por desgracia, dejó la publicidad cuando un cliente le pidió que creara un algoritmo para los hábitos de compra de las personas que padecen diabetes. Traducción: querían que vendiera comida basura a diabéticos. Mike se negó y abandonó el sector. Es buen tío. En cualquier caso, yo lo llamé porque sigue siendo alguien con una profunda comprensión de cómo se combinan el marketing, las historias y el comportamiento.

A petición mía, Mike voló a Nashville para asistir a uno de nuestros talleres. Al cabo de dos días de aprendizaje de nuestro Esquema StoryBrand en Siete Etapas (SB7 Framework), que a partir de ahora llamaremos Esquema SB7, nos sentamos en el porche trasero de mi casa tranquilamente y yo lo acribillé a preguntas. ¿Por qué funciona esta fórmula? ¿Qué es lo que ocurre en el cerebro de los consumidores cuando se encuentran un mensaje filtrado a través de esta fórmula? ¿Cuál es el sustrato científico que hay detrás de por qué marcas como Apple y Coke, que utilizan esta fórmula de manera intuitiva, dominan el mercado?

«Hay un motivo por el que la mayoría de las acciones de marketing no funcionan —me explicó Mike mientras reposaba los pies sobre la mesita baja que tenía enfrente—: es un marketing demasiado complicado. El cerebro no sabe cómo procesar la información. Cuanto más sencilla y previsible es la comunicación, más fácilmente la procesa el cerebro. Las historias ayudan porque una historia es un mecanismo de creación de sentido. En esencia, las fórmulas basadas en el concepto de historia lo que hacen es ordenarlo todo de manera que el cerebro no tenga que esforzarse para comprender lo que está pasando.»

Luego me explicó que, del millón de cosas que se le dan bien al cerebro, la función general principal de este es ayudar al individuo a sobrevivir y prosperar. Todo cuanto hace el cerebro humano durante todo el día implica ayudar a esa persona, y a las personas que esta quiere, a avanzar en la vida.

Mike me preguntó si me acordaba de aquella pirámide que nos enseñaban en el instituto, la de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. La primera tarea del cerebro —me recordó Mike— es establecer un sistema para que podamos comer y beber y sobrevivir físicamente. En nuestra economía moderna del primer mundo, esto significa tener un trabajo y unos ingresos fiables. Seguidamente, el cerebro se preocupa por la seguridad, lo que podría implicar tener un techo bajo el que

refugiarnos y una mínima sensación de bienestar y de poder que evite que nos sintamos vulnerables. Una vez que la comida y la vivienda están solucionadas, nuestro cerebro empieza a pensar en nuestras relaciones, lo que abarca todo, desde reproducirse mediante una relación sexual hasta el sustento que aporta una relación romántica, pasando por forjar amistades (una tribu) que estarán a nuestro lado en caso de que haya algún tipo de amenaza social. Y, finalmente, el cerebro empieza a preocuparse por las necesidades superiores de tipo psicológico, fisiológico e incluso espiritual, que son las que nos proporcionan una sensación de sentido.

Lo que Mike me ayudó a comprender fue que, sin saberlo, los seres humanos están constantemente inspeccionando el entorno (incluso la publicidad) en busca de información que les ayude a responder a su necesidad primitiva de supervivencia. Esto significa que cuando hablamos y hablamos, presumiendo de tener la planta de producción más grande de toda la Costa Oeste, a nuestros clientes no les interesa. ¿Por qué? Porque esa información no los ayuda a comer, beber, encontrar pareja, enamorarse, crear una tribu, experimentar el sentido de la vida de modo más profundo o acumular armas en caso de que comiencen las invasiones bárbaras del otro lado de la colina que hay al final de la calle.

Entonces, ¿qué hacen los clientes cuando los aturdimos con un montón de mensajes estridentes? Nos ignoran.

Así pues, justo allí, en el porche de mi casa, Mike definió dos errores fundamentales que cometen las marcas cuando hablan de sus productos y servicios.

Error número uno

El primer error que cometen las marcas es que no se centran en los aspectos de su oferta que ayudarán a la gente a sobrevivir y prosperar.

Todas las grandes historias giran en torno al tema de la supervivencia, ya sea física, relacional, emocional o espiritual. Una historia sobre cualquier otro tema no logrará captar la atención del público. No le interesa a nadie. Esto significa que, si posicionamos nuestros productos y servicios de un modo que no los presente como algo que ayuda a las personas a sobrevivir, prosperar, ser aceptadas, encontrar el amor, lograr una identidad a la que se aspira o entablar vínculos con una tribu que proporcione una defensa a nivel físico o social, vamos a necesitar mucha suerte para venderle algo a alguien. Esto es lo único que le importa a la gente. Podemos confiar a pies juntillas en esta verdad o exponernos al

desastre si optamos por ignorar que es un hecho innegable.

Mike también me dijo que nuestros cerebros están procesando información constantemente, de manera que descartamos millones de hechos innecesarios todos los días. Si nos pasáramos una hora en un salón de baile gigantesco, a nuestro cerebro nunca se le ocurriría ponerse a contar cuántas sillas hay en la sala. Ahora bien, seguro que sabríamos dónde estaban las salidas. ¿Por qué? Porque a nuestro cerebro no le hace falta saber cuántas sillas hay en la sala para sobrevivir, pero en cambio saber dónde están las salidas resultaría útil en caso de incendio.

Sin darse cuenta, el subconsciente está categorizando y organizando la información constantemente y, cuando hablamos en público de alguna historia de nuestra empresa o de sus objetivos de manera un tanto aleatoria, nos estamos posicionando como las sillas en vez de como las salidas.

«Pero esto causa un problema —prosiguió Mike—: procesar información requiere que el cerebro queme calorías, y quemar demasiadas calorías va en contra del cometido primordial del cerebro, que es ayudarnos a sobrevivir y prosperar.»

Error número dos

El segundo error que cometen las marcas es que hacen que sus clientes quemen demasiadas calorías esforzándose por comprender su oferta.

Cuando hay que procesar demasiada información aparentemente aleatoria, la gente empieza a ignorar la fuente de la información en un intento por conservar calorías. Es decir, nuestros clientes llevan un mecanismo de supervivencia dentro del cerebro que está diseñado para hacer que desconecten de lo que decimos si empezamos a confundirlos.

Imagina que cada vez que habláramos de nuestros productos a los potenciales clientes fuera como si tuvieran que subirse a una cinta de correr. Literal: tienen que correr durante todo el tiempo que estemos hablando. ¿Cuánto tiempo crees que aguantarán prestándonos atención? No mucho. Y, sin embargo, esto es exactamente lo que pasa. Cuando empezamos una minipresentación de ascensor (la mítica *elevator pitch*), o cuando pronunciamos un discurso o una charla clave, o cuando alguien visita nuestra página web, fundamentalmente quienes nos escuchan están teniendo que quemar calorías para procesar la información que estamos compartiendo con ellos. Y si no decimos algo (y lo decimos rápido) que puedan utilizar para sobrevivir o prosperar,

desconectarán de lo que les estamos contando.

Estas dos realidades —la realidad de que la gente busca marcas que las ayuden a sobrevivir o prosperar, y la realidad de que esa comunicación debe ser sencilla— explican el motivo por el que el Esquema SB7 ha ayudado a tantas empresas a incrementar sus ingresos. La clave es convertir el mensaje de tu marca en algo que ayude al cliente a sobrevivir, y hacerlo de tal modo que la gente lo pueda comprender sin tener que quemar demasiadas calorías.

LA HISTORIA AL RESCATE

Mike y yo estuvimos de acuerdo en que la herramienta más potente que podemos utilizar para organizar la información de modo que la gente no tenga que quemar demasiadas calorías es una historia. Tal y como dijo él, una historia es un dispositivo de creación de sentido: identifica una ambición necesaria, define retos que tratan de impedir que logremos esa ambición y nos proporciona un plan para ayudarnos a dominar esos retos. Cuando definimos los elementos de una historia sobre la base de su relación con nuestra marca, estamos creando un mapa que los clientes pueden seguir para utilizar nuestros productos y servicios.

Ahora bien, cuando hablo de historias a líderes empresariales, inmediatamente me meten en el mismo saco que a los artistas, creyendo que les quiero proponer algo muy extravagante. Pero no estoy hablando de eso. De lo que hablo es de una fórmula específica que podemos utilizar para encauzar la atención de unos clientes por lo general distraídos. Estoy hablando de pasos prácticos que podemos dar para hacer que la gente nos vea, nos oiga y comprenda exactamente por qué, sencillamente, *tienen* que utilizar nuestros productos.

LA FÓRMULA DE UNA COMUNICACIÓN CLARA

Las fórmulas no son más que una suma de mejores prácticas, y el motivo por el que nos gustan es que funcionan. Ya contamos con grandes fórmulas, como por ejemplo el liderazgo situacional de Ken Blanchard y otras que podemos utilizar para la creación, como la metodología Seis Sigma o la Lean Manufacturing (o producción ajustada o sin desperdicios). Pero ¿qué hay de una fórmula para la comunicación? ¿Por qué no tenemos una fórmula que podamos usar para explicar eficazmente lo que nuestra empresa le ofrece al mundo?

El Esquema StoryBrand es esa fórmula. Sabemos que funciona porque una u otra versión de esta lleva poniéndose en práctica miles de años para ayudar a la gente a contar historias. Esto sí que es una suma de

mejores prácticas. Si se trata de que la gente preste atención, esta fórmula será tu mejor aliado.

Una vez conoces las fórmulas, puedes predecir el rumbo que tomarán la mayoría de las historias. Yo he aprendido tan bien estas fórmulas que mi mujer odia ir al cine conmigo porque sabe que habrá un momento en que le dé un leve codazo y le susurre al oído: «Este tío va a morir en cosa de treinta minutos».

Las fórmulas de las historias desvelan un camino bien conocido del cerebro humano y, si queremos seguir haciendo negocios, hemos de posicionar nuestros productos a lo largo de este camino.

Si vas a seguir leyendo este libro, te tengo que avisar: te voy a fastidiar el placer de ver una película. Me refiero a que, de verdad, estas cosas siguen una fórmula. Son previsibles. Y son previsibles con motivo. Los contadores de historias han descubierto la manera de mantener la atención del público durante horas.

La buena noticia es que estas fórmulas funcionan igual de bien a la hora de hacer crecer tu negocio que para entretener al público.

LA CLAVE ES LA CLARIDAD

La narrativa que sale de una empresa (y, de hecho, también la que circula internamente por ella) debe ser clara. En una historia, el público debe saber en todo momento quién es el héroe, lo que quiere el héroe, a quién tiene que derrotar el héroe para conseguir lo que quiere, la tragedia que se producirá si el héroe no gana y el acontecimiento maravilloso que se producirá en caso contrario. El público desconectará si no logra dar respuesta a estas preguntas básicas, y la película perderá millones de dólares de potencial taquilla. Si un guionista no cumple estas reglas, lo más probable es que no vuelva a trabajar como guionista.

Lo mismo puede decirse de la marca que representas. Nuestros clientes tienen preguntas que poco menos que les queman por dentro y, si no estamos respondiendo a esas preguntas, se pasarán a otra marca. Si no hemos identificado lo que quiere nuestro cliente, qué problema estamos ayudando a resolver y cómo será su vida cuando se decida a utilizar nuestro producto o servicio, por ejemplo, ya nos podemos olvidar de prosperar en el mercado. Tanto si estamos escribiendo una historia como si tratamos de vender un producto, nuestro mensaje debe ser claro. Siempre.

De hecho, en StoryBrand tenemos un mantra: «Si confundes, pierdes».

LOS NEGOCIOS TIENEN UN ENEMIGO

Los negocios tienen un enemigo infame que, si no se identifica y se combate, hará que nuestra empresa se contorsione hasta quedar reducida a un amasijo irreconocible. El enemigo del que hablo es el ruido.

El ruido ha matado más ideas, productos y servicios que los impuestos, las recesiones, las demandas legales, los tipos de interés al alza o incluso un diseño de producto peor. No hablo del ruido dentro de nuestro negocio; hablo del ruido que *creamos* como negocio. Lo que solemos llamar marketing a menudo no es más que revoltijo y confusión esparcida por todas nuestras páginas web, correos electrónicos y anuncios. Y nos está costando millones.

Hace años, un cliente de StoryBrand que asistía a uno de nuestros talleres se resistía así a lo que oía: «No creo que esto vaya a funcionar en mi caso —dijo—. Mi negocio es demasiado variado como para poder reducirlo a un único mensaje sencillo». Le pedí que se explicara.

«Tengo una empresa de pintura industrial con tres líneas de negocio diferentes. Tenemos una división que se dedica a la pintura en polvo para piezas de coches. Otra es la de sellador para hormigón, y una tercera consiste en un proceso de pintura esterilizada que utilizamos específicamente en hospitales.»

Su negocio era variado, pero en absoluto de una complejidad tal que no fuera posible simplificarlo para que lo contratara más gente. Le pregunté si podía mostrar su página web en la gran pantalla de televisión que había en la sala para que todos los asistentes al taller pudieran verla. Su web estaba bien pensada pero, vista desde fuera (que es desde donde todos los clientes ven tu negocio), no se podía decir que tuviera mucho sentido.

Aquel hombre había contratado a un artista, a un pintor, para que pintara el edificio donde estaba ubicada la empresa (¿acaso vendía el edificio?) y, a primera vista, parecía la web de un restaurante italiano. La primera pregunta que me hice al entrar en la página web fue: «¿Invitan a colines de aperitivo?» Había un millón de enlaces que te llevaban a datos de contacto, a preguntas frecuentes o a una línea temporal con la historia de la empresa, entre otras cosas. Hasta había enlaces a organizaciones sin ánimo de lucro que recibían apoyo de la empresa. Era como si estuvieran respondiendo a cientos de preguntas que el cliente nunca había planteado.

Pedí a los alumnos que levantaran la mano si creían que el negocio crecería si limpiáramos la página web y esta, sencillamente, mostrara una imagen de un tipo vestido con una bata de laboratorio pintando algo, acompañada de un texto que dijera «PINTAMOS TODO TIPO DE M#*%» junto con un botón virtual en mitad de la página sobre el que se pudiera hacer clic, en el que se leyera el texto: «PIDE PRESUPUESTO».

Toda la clase levantó la mano.

Claro que crecería el negocio. ¿Por qué? Porque aquel empresario dejaría por fin de obligar a los clientes a quemar calorías pensando en la vida y el negocio de él, para empezar a ofrecerles lo que sí que ayudaría a sus clientes a resolver el problema al que se enfrentaban ellos: un pintor.

Lo que creemos que estamos diciendo a nuestros clientes y lo que nuestros clientes oyen en realidad son dos cosas distintas. Y los clientes toman decisiones de compra sobre la base de lo que oyen y no sobre la base de lo que decimos.

DEJA DE DECIR ESO

Todos los escritores con experiencia saben que la clave para escribir muy bien no está en lo que dicen, sino en lo que no dicen. Cuanto más dejamos fuera, mejor resulta el guion o el libro. Se suele atribuir al filósofo y matemático Blaise Pascal una larga carta en la que declaraba que, sencillamente, no tenía tiempo de escribir una corta.

Si queremos conectar con los clientes, tenemos que dejar de apabullarlos con nuestro estruendo.

Lo más bonito de clarificar nuestro mensaje utilizando el Esquema SB7 es que hace que la comunicación resulte fácil. Se acabó lo de estar sentado delante de la página en blanco preguntándote qué decir en tu página web, en tus minipresentaciones de ascensor, en tus envíos masivos de correos electrónicos, en tus anuncios de Facebook o incluso en tu publicidad en radio y televisión.

CLARIFICA TU MENSAJE

Tanto si tenemos una pequeña empresa como si somos responsables de una marca multimillonaria, inducir a confusión a nuestros clientes nos cuesta dinero. ¿Cuántos miembros de nuestro equipo son incapaces de explicar cómo ayudamos a los clientes a sobrevivir y prosperar? ¿Cuántas personas le compran a la competencia porque se ha comunicado con ellas más claramente que nosotros? ¿Cuánto duraremos si seguimos hablando de aspectos de nuestros productos que

no interesan a nuestros clientes?

Las cosas podrían ser de otro modo.

Para clarificar nuestro mensaje vamos a necesitar una fórmula. Una fórmula seria. Esta fórmula tiene que organizar nuestro pensamiento, reducir nuestras acciones de marketing, eliminar la confusión, aterrorizar a la competencia y, finalmente, lograr que nuestro negocio vuelva a crecer.

Y ahora aprendamos más sobre esa fórmula.

2
El arma secreta que hará que tu negocio crezca

Para ayudar a que tu empresa crezca, voy a guiarte para que simplifiques tu mensaje reduciéndolo a píldoras de comunicación cortas que pertenecen a siete categorías. Una vez tengas controlados estos siete mensajes, la ansiedad que puedas sentir a la hora de hablar de tu marca remitirá y los clientes se sentirán más atraídos hacia lo que ofreces. Vamos a descubrir la historia de tus clientes y situarnos justo en el centro de ella.

Las historias son atómicas. Son energía permanente y pueden alumbrar toda una ciudad. Una historia es la única cosa que puede cautivar la atención de un ser humano durante horas.

Nadie puede negarse a una buena historia. De hecho, los neurocientíficos sostienen que, de media, los seres humanos pasan más del 30% de su tiempo soñando despiertos… *a no ser que* estén leyendo, escuchando o viendo cómo se va desvelando una historia. ¿Por qué? Porque, cuando estamos inmersos en una historia, la historia se encarga por nosotros de la parte de soñar despiertos.

Las historias son la mejor arma que tenemos para combatir el ruido, porque organizan la información de tal modo que cautivan a la gente para que escuche.

LAS HISTORIAS CONVIERTEN EL RUIDO EN MÚSICA

Como vivo en Nashville, he aprendido bastante sobre la diferencia entre ruido y música. Casi la mitad de nuestros amigos son músicos. Siempre me ha fascinado su talento. Es muy raro que una cena no termine con alguien cogiendo una guitarra.

Podría resumir lo que he aprendido sobre la diferencia entre música y ruido diciendo que mis amigos hacen música y yo hago ruido, pero el hecho es que hay toda una serie de consideraciones científicas complejas en torno al tema.

Técnicamente, la música y el ruido se parecen. Ambos se crean a través de ondas sonoras que viajan por el espacio y hacen vibrar nuestros tímpanos. No obstante, la música es ruido que se ha sometido a ciertas

reglas que permiten al cerebro implicarse a un nivel diferente. Si te pusiera una grabación de un camión de la basura dando marcha atrás, unos pájaros cantando y unos niños llorando, al día siguiente seguramente no recordarías nada. Pero, si te tocase una canción de los Beatles, lo más probable es que la estuvieras tarareando una semana.

Existe una diferencia evidente entre una pieza musical compuesta de modo impecable y el sonido de un gato persiguiendo un ratón por una fábrica de carrillones, que sería el equivalente a la típica página web de empresa, el típico discurso sobre temas de negocios o la típica minipresentación de ascensor.

El cerebro recuerda la música y olvida el ruido, del mismo modo que recuerda algunas marcas y se olvida del resto.

Las historias son como la música. Una buena historia toma toda una serie de acontecimientos aleatorios y los destila para extraer la esencia de lo que verdaderamente importa. Hay un motivo por el que el montaje o «corte» definitivo de una película se llama así. Antes de la versión que vemos en los cines, una película pasa por rondas y más rondas de edición, omisiones, revisiones y eliminaciones. En ocasiones, incluso personajes enteros acaban en la papelera de la sala de edición. ¿Por qué? Porque los contadores de historias usan filtros para eliminar el ruido. Si un personaje o una escena no contribuyen a la trama, hay que quitarlos.

Cuando mis clientes quieren añadir una capa de confusión a su mensaje de marketing, les pido que consideren las ramificaciones de hacerlo si estuvieran escribiendo un guion. Me refiero a qué pasaría si *El caso Bourne* fuera una película sobre un espía que se llama Jason Bourne que trata de descubrir su verdadera identidad pero también incluyera escenas de Bourne tratando de perder peso, casándose, aprobando las oposiciones a la judicatura, ganando un concurso de la tele o adoptando un gato. El público perdería interés. Cuando los contadores de historias bombardean a la gente con demasiada información, el público se ve obligado a quemar demasiadas calorías organizando los datos. Como resultado, sueñan despiertos, se marchan del cine y, en el caso del marketing digital, se piran haciendo clic camino de otra web sin haber hecho un pedido.

¿Por qué tantas marcas crean ruido en vez de música? Porque no se dan cuenta de que están creando ruido. De hecho, creen que la gente está interesada en la información aleatoria que están lanzando al mundo.

Por eso necesitamos un filtro. La esencia del *branding* es crear mensajes sencillos y relevantes que se puedan repetir una y otra vez, de

manera que podamos «dejar nuestra marca» en la consciencia del público.

STEVE JOBS Y EL MENSAJE DE APPLE

Apple creció mucho más precisamente cuando Steve Jobs empezó a filtrar su mensaje a través del prisma de las historias. La transformación en su manera de pensar se produjo tras colaborar con (y en parte, crear) la genial fábrica de contar historias que es Pixar. Cuando Jobs volvió a Apple después de haber estado rodeado de contadores de historias profesionales, se dio cuenta de que la historia lo era todo.

Piensa, simplemente, en la increíble transformación que se produjo en la vida y la carrera de Steve después de Pixar. En 1983, Apple lanzó su ordenador Lisa, el último proyecto en el que trabajó Jobs antes de que lo echaran. Jobs acompañó el lanzamiento de Lisa con un anuncio de nueve páginas en el *New York Times* explicando hasta la última característica técnica del ordenador. Eran nueve páginas escritas en lenguaje *geek* que no interesarían a nadie que no trabajara en la NASA. Fue un desastre.

Cuando Jobs volvió a la compañía tras su paso por Pixar, Apple se convirtió en una marca centrada en el cliente, convincente y clara en su comunicación. La primera campaña de publicidad que se hizo en esa nueva etapa pasó de nueve páginas en el *New York Times* a dos palabras en vallas publicitarias por todo Estados Unidos: *Piensa diferente*.

Cuando Apple comenzó a filtrar su comunicación para hacerla sencilla y relevante, el hecho es que dejó de mostrar ordenadores en prácticamente toda su publicidad. En lugar de eso, la compañía comprendió que sus clientes eran verdaderos héroes de carne y hueso y se basó en sus historias. Esto lo consiguió (1) identificando lo que querían sus clientes (que los vieran y los escucharan), (2) definiendo el reto a que se enfrentaban sus clientes (que la gente no reconocía su genialidad oculta) y (3) ofreciendo a sus clientes herramientas que pudieran usar para expresarse (ordenadores y teléfonos). Cada uno de estos descubrimientos es, en definitiva, un pilar fundamental del arte antiguo de contar historias y posee una importancia fundamental a la hora de conectar con los clientes.

Te enseñaré más cosas sobre estos tres pilares y otras cuestiones en los capítulos que siguen. Por ahora, basta con que te des cuenta de que el tiempo que Apple pasó redefiniendo el papel que desempeñaba en la historia de sus clientes es uno de los principales factores responsables de su crecimiento.

Ahora bien, repara en cómo la historia de Apple no va sobre Apple. Va sobre ti. Tú eres el héroe de la historia, y ellos como marca hacen más bien un papel parecido al de Q en las películas de James Bond. Son el tipo al que vas a ver para que te dé una herramienta con la que triunfar.

A pesar de lo que puedan decir los devotos del culto al Mac, es muy probable que Apple no haga los mejores ordenadores ni los mejores teléfonos. «El mejor» es siempre una calificación subjetiva, claro está. En cualquier caso, si Apple ofrece o no la mejor tecnología es una cuestión debatible.

Pero el caso es que no importa. La gente no compra los mejores productos; la gente compra los productos que entiende más rápido. Apple ha logrado integrarse en la historia de sus clientes de un modo que ninguna otra marca ha conseguido y, como resultado de ello, no solamente es la empresa de tecnología más grande, sino que se encuentra entre las diez empresas más grandes en general.[1] Si queremos que nuestras empresas crezcan, deberíamos seguir su ejemplo. Deberíamos clarificar nuestro mensaje.

UNA HISTORIA PUEDE HACER QUE TU NEGOCIO CREZCA

Para comprender mejor lo que aprendió Steve Jobs durante su estancia en Pixar, dejemos a un lado nuestro papel de empresarios durante unas páginas y hagamos como si estuviéramos aprendiendo sobre lo que es una historia por primera vez. Cuando comprendas cómo se integra la historia con tu marca serás capaz de crear piezas de comunicación (e incluso una estrategia de marca) que llegue a más clientes y haga crecer tu negocio. Y, si verdaderamente lo pillas, en la oficina la gente va a empezar a preguntarse cómo te has convertido en semejante genio del marketing.

Después de estudiar cientos de películas, novelas, obras de teatro y musicales de prácticamente todos los géneros existentes, y después de haber escrito ocho libros además de un guion para una película, he destilado los elementos necesarios para que una historia sea convincente reduciéndolos a siete puntos básicos en la trama. Si estuviéramos escribiendo un guion completo necesitaríamos más —claro está— pero, a efectos de comprender y entrar en la historia de nuestros clientes, son solo siete.

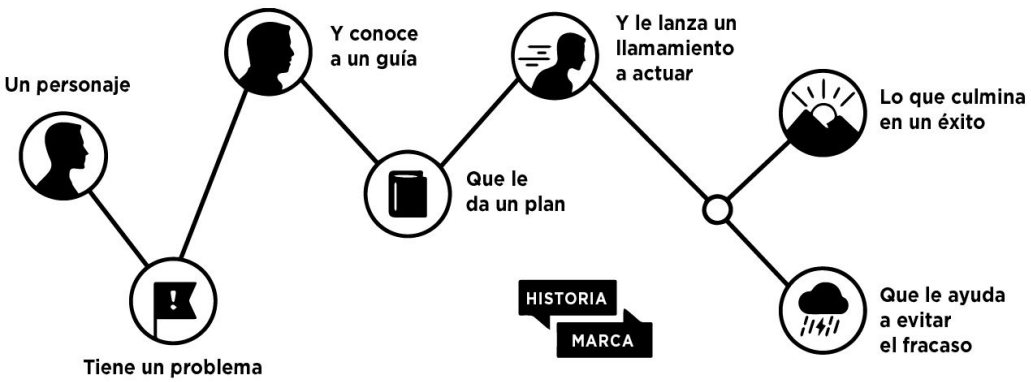
Una historia, en dos palabras

A esto se reducen, «en dos palabras», prácticamente todas las historias que oyes o ves: un PERSONAJE que quiere algo se encuentra con un

PROBLEMA que le impide conseguirlo. En el momento de máxima desesperación, aparece un GUÍA en su vida que le da un PLAN y LE LANZA UN LLAMAMIENTO A ACTUAR. Esa acción contribuye a evitar que FRACASE y, de hecho, acaba culminando en un ÉXITO.

Y eso es todo en realidad. Te vas a encontrar esta estructura en prácticamente todas las películas que veas a partir de ahora. Estos siete puntos básicos de la trama son como acordes musicales en el sentido de que puedes utilizarlos para crear infinitas variedades de expresión narrativa. Igual que cuando se toca la guitarra, con estos siete acordes puedes crear infinidad de canciones. Ahora bien, si te alejas demasiado de estos acordes, te arriesgas a descender al territorio del ruido.

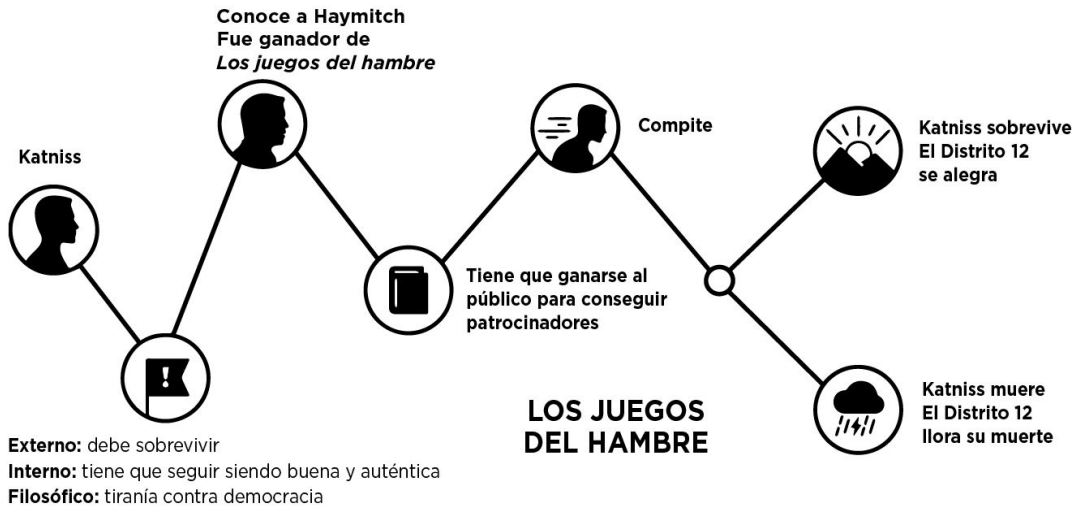
Veamos cómo funciona este sencillo esquema tomando como ejemplo un par de historias conocidas. Una vez aprendes a distinguir el esquema en las historias, empezarás a comprender cómo la historia de tu marca induce a confusión a los clientes por no ajustarse a esta fórmula.



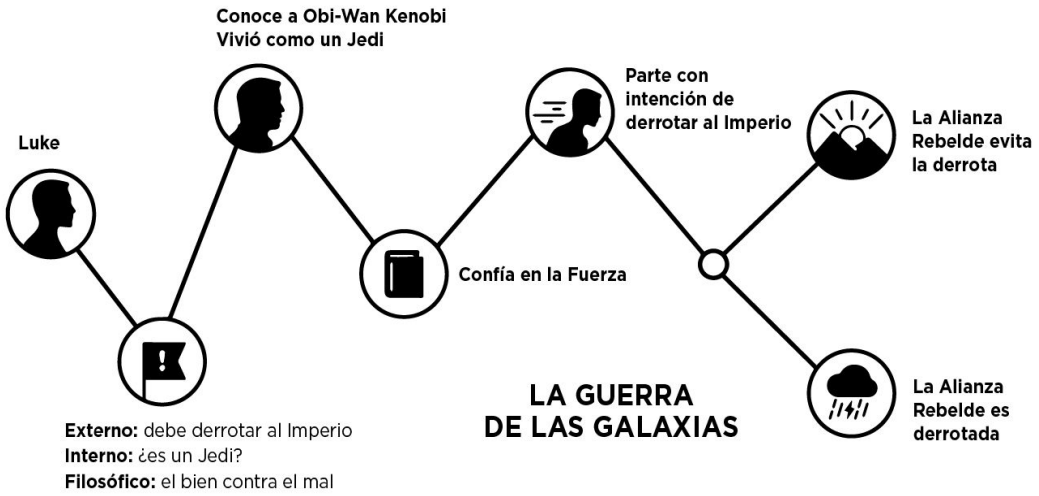
En la primera película de la saga de *Los juegos del hambre*, Katniss Everdeen tiene que competir en un retorcido torneo a muerte que un malvado y tiránico gobierno llamado el Capitol impone a las gentes de Panem. El problema al que se enfrenta es evidente: matar o que la maten. Katniss se siente abrumada, completamente falta de preparación y en franca desventaja numérica.

Y entonces aparece Haymitch, veterano ganador de una edición anterior de los Juegos, un personaje estridente y aficionado a la bebida. Haymitch asume el papel de mentor de Katniss y la ayuda a diseñar un plan para ganarse al público. Eso le proporciona más patrocinadores a Katniss, con lo cual dispone de más recursos para la lucha, lo que a su vez aumenta sus posibilidades de ganar.

Aquí tienes la primera historia de *Los juegos del hambre* plasmada en la plantilla StoryBrand:



En *La guerra de las galaxias: una nueva esperanza*, nuestro reticente héroe, Luke Skywalker, sufre una terrible tragedia: su tío y su tía son cruelmente asesinados por el malvado Imperio. Esto provoca toda una serie de acontecimientos: Luke emprende la senda de convertirse en un Caballero Jedi y destruir la estación de combate del Imperio, la nave *Estrella de la Muerte*, lo que permitirá a la Alianza Rebelde sobrevivir y luchar un día más. Que entre en escena el guía, Obi-Wan Kenobi, un antiguo Caballero Jedi que en su día entrenó al padre de Luke.



No todas las historias funcionan así, pero la mayoría sí. En ocasiones un autor puede introducir múltiples guías o (por lo general, poniendo en grave riesgo la historia) deja al guía fuera de la historia, pero generalmente esta fórmula está presente en prácticamente todas las historias con las que te encuentras.

El hecho de que la inmensa mayoría de películas que vas a ver al cine incluya estos siete elementos quiere decir algo. Al cabo de miles de años, los contadores de historias de todo el mundo han acabado identificando

esta fórmula como una especie de compendio de mejores prácticas. Es decir, sencillamente, este esquema es el no va más de la comunicación narrativa. Cuanto más nos alejemos de estos siete elementos, más difícil resulta que la historia llegue al público. Esta es la razón por la que las películas *indie*, que suelen apartarse de la fórmula para lograr el reconocimiento de la crítica, fracasan estrepitosamente en taquilla. Los críticos desean ver algo nuevo, pero las masas, que no estudian las películas con una actitud profesional, sencillamente, quieren historias que se puedan seguir.

Parece cierto que algunas marcas (al igual que algunos guionistas) rompen con estas fórmulas y aun así tienen éxito, pero, si analizas bien de cerca lo que está pasando, rara vez es el caso. Los responsables de marketing y los guionistas verdaderamente creativos y geniales saben cómo usar la fórmula al mismo tiempo que evitan los clichés. Esto, en mi opinión, es lo que los hace geniales. Una vez domines el Esquema SB7, prácticamente nadie se dará cuenta de que lo estás usando.

Las tres preguntas cruciales

Entonces, ¿cómo logramos que la historia que cuenta nuestra empresa sea clara?

Recuerda que el mayor enemigo al que se enfrenta nuestro negocio es el mismo al que se enfrentan las buenas historias: el ruido.

Deberíamos poder pausar la película en todo momento y ser capaces de responder a estas tres preguntas:

1. ¿Qué quiere el héroe o la heroína?
2. ¿Qué o quiénes impiden que el héroe o la heroína logre lo que quiere?
3. ¿Cómo será la vida del héroe o de la heroína si logra (o no logra) lo que quiere?

Si en alguna ocasión te has puesto a soñar despierto en el cine, seguramente fue porque no podías responder a una de estas tres preguntas o —peor todavía— no te interesaba la respuesta. Y aquí viene la puntilla: si no se puede dar respuesta a estas tres preguntas en los primeros quince a veinte minutos de la película, la historia ya ha caído en el ruido y casi con total seguridad fracasará en taquilla.

En StoryBrand, nuestros Guías Certificados han revisado miles de páginas de textos de marketing que no tenían nada que ver con la historia del cliente. Les decimos a nuestros clientes lo mismo que me

decían mis amigos cineastas a mí cuando escribía guiones: hay que eliminar cualquier cosa que no esté al servicio de la trama. Solo porque un eslogan suene genial o una imagen de una página web capte la atención, eso no significa que nos ayude a entrar en la historia de nuestro cliente. En cada frase de texto publicitario que escribimos, o estamos contribuyendo a la historia del cliente o estamos cayendo en la confusión; o hacemos música o hacemos ruido.

Nadie recuerda a una empresa que hace ruido.

¿PASA TU MARKETING EL TEST DEL GRUÑIDO?

De la misma manera que hay tres preguntas que el público tiene que ser capaz de responder para que una historia le llegue de verdad, hay tres preguntas a las que deben poder responder los clientes potenciales si esperamos que conecten con nuestra marca. Y deberían ser capaces de responder a estas preguntas a los cinco segundos de ver nuestra web o nuestros materiales de marketing:

1. ¿Qué ofreces?
2. ¿Cómo me va a mejorar la vida?
3. ¿Qué tengo que hacer para comprarlo?

En StoryBrand, a esto lo llamamos *pasar el test del gruñido*. La pregunta determinante es esta: ¿sería capaz un hombre de las cavernas de ver tu página web e inmediatamente explicar con un gruñido qué es lo que ofreces?

Imagínate un tío con una camiseta de piel de oso sentado en una caverna frente a una hoguera, con un ordenador portátil en el regazo. Está visitando tu página web. ¿Será capaz de gruñir una respuesta a las tres preguntas que se planteaban antes? Si fueras una empresa que vende aspirinas, sería el hombre capaz de gruñir: «Tú vendes medicina para dolor de cabeza, yo sentir mejor rápido, ¿yo puedo comprar en Walgreens?» Si la respuesta es no, lo más probable es que estés perdiendo ventas.

LA CLARIDAD PRODUCE RESULTADOS

Uno de nuestros primeros clientes, Kyle Shultz, era bombero en Ohio y acabó interesándose en StoryBrand porque quería dejar el trabajo y dedicarse a su pasión, que era enseñar fotografía. Cuando se puso en contacto con nosotros, hacía poco que había lanzado un curso de fotografía en línea dirigido a padres. Había puesto mucho esfuerzo en crear un vídeo de formación fantástico que permitiera a las madres de

todo el país empezar a utilizar esa cámara básica que habían desterrado al fondo del cajón de los cachivaches porque les parecía demasiado complicada de usar. El hecho era que había suscitado un nivel bastante decente de interés: en el primer lanzamiento facturó 25.000 dólares en cursos en línea. Estaba encantado. Pero seguía sin ser suficiente para poder dejar el trabajo y dedicarse a enseñar fotografía a tiempo completo.

Tras suscribirse al podcast *Cómo construir una StoryBrand*, Kyle empezó a preguntarse si tal vez su mensaje no sería demasiado confuso. La noche anterior a su siguiente lanzamiento, se matriculó en nuestro curso en línea y editó su página web siguiendo el Esquema SB7. De hecho, eliminó el 90% del texto que había utilizado anteriormente en su página de ventas y además dejó de utilizar la jerga de expertos, como «número f» o «profundidad de campo», y en cambio optó por utilizar expresiones del tipo «Pensemos en las típicas fotos geniales con el fondo borroso».

Al día siguiente, Kyle hizo un envío masivo de correos electrónicos a toda su lista de contactos, que era exactamente la misma que había utilizado tan solo seis meses atrás, ofreciendo su curso de nuevo. No esperaba una respuesta excesiva porque ya había vendido a esa lista, pero, para su gran sorpresa, resultó que facturó otros 103.000 dólares.

¿Cuál había sido la diferencia? Que había resaltado los aspectos de su curso que podían ayudar a los padres a sobrevivir y prosperar (crear tribus más fuertes, reforzar las conexiones familiares y conectar a nivel más profundo con el sentido más verdadero de la vida), y lo había hecho de un modo tan sencillo (con menos de 300 palabras en la página web) que la gente no tenía que quemar calorías para descubrir en qué se podían beneficiar de lo que les ofrecía. De un día para otro, había pasado de revoltijo lioso a claro guía en la historia del cliente.

A día de hoy, Kyle ha dejado su trabajo y se dedica a tiempo completo a dirigir shultzphotoschool.com. Todos los días le llegan correos de padres que le dan las gracias por hacerles sentir bien con las fotos que les hacen a sus hijos.

NECESITAMOS UN FILTRO

Alfred Hitchcock definió una buena historia como «la vida sin las partes aburridas».[2] El buen *branding* es lo mismo. Nuestras empresas son complejas, eso seguro, pero un buen filtro de mensajes eliminará todo lo que aburre a nuestros clientes para centrarse en los aspectos de nuestra

marca que los ayudarán a sobrevivir y prosperar.

Así pues, ¿cómo construir estos mensajes? Es sencillo. Utilizamos la misma plantilla que emplean los contadores de historias para contar historias con objeto de hacer un mapa de la historia de los clientes, y luego creamos toda una serie de afirmaciones claras y afinadas en las siete categorías relevantes de sus vidas para posicionarnos como sus guías. Cuando hacemos esto, nos convertimos en la gente que los ayuda a superar sus retos y a lograr vivir la vida que quieren.

Una vez empezamos a filtrar nuestro mensaje a través del Esquema SB7 y a utilizarlo a su vez como un filtro de comunicación, podremos repetir una y otra vez potentes mensajes que nos «marcan» dentro de la historia de los clientes.

El Esquema SB7 es sencillo, divertido y eficaz. Y, cuando termines de aplicarlo, todo tu mensaje de marca (*brand*) se podrá resumir en una hoja. Llamamos a esta hoja de papel (de hecho, es una aplicación digital gratuita que te mostraré) el Guion de Marca StoryBrand (StoryBrand BrandScript).

Una vez hayas finalizado el proceso, utilizarás el Guion de Marca para crear todo tipo de materiales de marketing mejorados y estarás más claramente posicionado en el mercado. Cuando los clientes comprendan por fin cómo puedes ayudarles a vivir una historia maravillosa, tu empresa crecerá.

Dicho lo cual, echémosle un vistazo al Esquema StoryBrand.

1. Samantha Sharf, «The World's Largest Tech Companies 2016: Apple Bests Samsung, Microsoft and Alphabet» [Las mejores empresas tecnológicas del mundo en 2016: Apple vence a Samsung, Microsoft y Alphabet], Forbes.com, última consulta: 16 de mayo de 2018, https://www.forbes.com/sites/samanthasharf/2016/05/26/the-worlds-largest-tech-companies-2016-apple-bests-samsung-microsoft-and-alphabet/#1b98d4d2b661.

2. Alfred Hitchcock: Quotes [Citas], IMDB, http://m.imdb.com/name/nm0000033/quotes.

3

El sencillo Esquema StoryBrand SB7

En la siguiente sección de este libro me sumergiré en los elementos del Esquema SB7 (constituido por siete etapas), para mostrarte cómo cada una de estas importantes categorías de mensaje hace atractiva a tu marca a ojos de los clientes. Pero, por ahora, vamos a echarle un vistazo al esquema por encima para que comprendas, en formato resumido, todo lo que este puede hacer por ti a la hora de simplificar tu marketing y tus mensajes.

EL ESQUEMA STORYBRAND

1. Un personaje



Principio número uno de StoryBrand: el cliente es el héroe, no tu marca.

Un importante cambio de paradigma del Esquema SB7 es que el cliente es el héroe de la historia y no tu marca. Cuando empecemos a posicionar a nuestro cliente como héroe y a nosotros mismos como guías, entonces nos reconocerá como un recurso de confianza para ayudarlo a superar sus retos.

Posicionar al cliente como el héroe de la historia es más que, sencillamente, buenos modales; también es bueno para los negocios. La experta en comunicación Nancy Duarte ha investigado a fondo la cuestión de cómo crear presentaciones potentes. La estrategia que ella recomienda a sus clientes es sencilla: cuando des una charla, posiciónate como Yoda y coloca a tu público en la posición de Luke Skywalker.[3] Esto supone un pequeño pero poderoso cambio que honra el viaje en que está embarcado el público y nos coloca en una posición de liderazgo como fuente de la sabiduría, los productos y los servicios que nuestro público necesita para prosperar.

Una vez identifiquemos quién es nuestro cliente, hemos de preguntarnos qué quiere en relación con nuestra marca. El elemento catalizador de cualquier historia es que el héroe quiere algo. El resto de la historia es un viaje para descubrir si el héroe va a conseguir lo que quiere.

A menos que identifiquemos algo que el cliente quiere, este nunca sentirá que lo invitamos a entrar en la historia que estamos contando. Conforme vayamos explorando el primer elemento del Esquema StoryBrand, te mostraré por qué y cómo invitar a los clientes a entrar en una historia que hace que quieran prestar atención a tu marca.

2. Tiene un problema



Principio Número Dos de StoryBrand: las empresas tienden a vender soluciones a problemas externos, pero los clientes compran soluciones a problemas internos.

En su forma más pura, una historia comienza con un personaje que vive en paz y tranquilidad. Y, de repente, algo perturba esa tranquilidad: estalla una bomba, secuestran a alguien, se produce un desastre. El héroe se embarca en un viaje para volver a la vida tranquila que disfrutó en otro tiempo.

Los clientes se sienten atraídos hacia nosotros por el mismo motivo por el que entran los héroes en las historias: quieren resolver un problema que, en mayor o menor medida, ha trastocado su apacible vida. Si vendemos productos para cuidar el césped, acuden a nosotros porque les da vergüenza el estado de su jardín o, sencillamente, porque no tienen tiempo para ocuparse ellos mismos. Si lo que vendemos es asesoría financiera, acuden a nosotros porque les preocupan sus finanzas de cara a la jubilación. Puede que no sea ni tan sexy ni tan dramático como James Bond acudiendo a Q para llevarse el último invento ultratecnológico para espías, pero la premisa que opera es la misma: nuestros clientes tienen problemas y necesitan ayuda.

Al hablar del problema al que se enfrentan los clientes, acrecentamos su interés en todo lo que ofrecemos.

No obstante, lo que se les escapa a la mayoría de las marcas es que los clientes se enfrentan a problemas a tres niveles. En las historias, los héroes se enfrentan a problemas internos, externos y filosóficos. ¿Por qué? Porque estos son los tres niveles a los que los seres humanos se enfrentan a problemas en su vida diaria. Prácticamente todas las empresas intentan vender soluciones a problemas externos pero, a medida que vayamos desarrollando el Esquema StoryBrand, verás por qué a los clientes les motiva mucho más resolver sus frustraciones internas.

En la segunda parte del Esquema StoryBrand, consideraremos los tres niveles de problemas a que se enfrentan los clientes y crearemos

mensajes ofreciéndonos a resolver esos problemas. Comprender y abordar esos tres niveles de problemas a que se enfrentan los clientes nos ayudará a crear una promesa de marca que conectará con los clientes en un plano primitivo y en el punto más profundo de su necesidad. Y esto, a su vez, nos ayudará a granjearnos el cariño de los clientes y crear evangelistas de marca apasionados.

3. Y conoce a un guía



Principio Número Tres de StoryBrand: los clientes no buscan otro héroe, buscan un guía.

Si los héroes de las historias pudieran resolver sus propios problemas, para empezar nunca se meterían en líos. Ese es el motivo por el que los contadores de historias, a lo largo de los siglos, han creado otro personaje que ayude al héroe a ganar. Dependiendo del académico al que le preguntes, este personaje tiene muchos nombres; en StoryBrand hemos optado por llamarlo *el guía.*

En *El discurso del rey*, la película de Tom Hooper galardonada con cuatro Oscar, el rey Jorge VI se esfuerza por superar su tartamudez. En un momento en que el Reino Unido se prepara para entrar en guerra con Alemania, los británicos se vuelven hacia su líder para que les infunda confianza y los dirija. Desesperado, el rey Jorge VI solicita la ayuda de Lionel Logue, un actor reconvertido en logopeda, que le proporciona un plan, lo entrena para que alcance un buen nivel de competencia y, en definitiva, lo ayuda a convertirse en un poderoso orador. Es el mismo servicio que Obi-Wan (y Yoda) ofrecen a Luke Skywalker en *La guerra de las galaxias*, que Haymitch ofrece a Katniss en *Los juegos del hambre* y, hasta cierto punto, que Bing Bong le ofrece a Joy en la producción de Pixar *Del revés.*

No es casualidad que los guías aparezcan en casi todas las películas. Prácticamente todos los seres humanos buscan un guía (o guías) que los ayude a salir victoriosos.

Las marcas que se posicionan como *héroes*, lo que hacen sin darse cuenta es competir con sus clientes potenciales. Todos los seres humanos se levantan cada mañana para contemplar el mundo desde la perspectiva de protagonista. El mundo gira en torno a nosotros, por muy generosos, altruistas y desinteresados que seamos. Cada día, en definitiva, de lo que se trata es de cómo nos enfrentamos *nosotros* a nuestro mundo. Nuestros potenciales clientes se sienten exactamente igual: son el centro de su mundo.

Cuando aparece una marca en escena y se posiciona como héroe, los clientes permanecen distantes. Nos oyen hablar de lo maravilloso que es nuestro negocio y empiezan a preguntarse si estamos compitiendo con ellos por unos recursos escasos. Su patrón de pensamiento subconsciente va más o menos así: *Uy, otro héroe como yo. Ojalá tuviera tiempo de escuchar su historia, pero estoy muy ocupado buscando un guía.*

En la tercera parte del Esquema StoryBrand hablaremos de dos disparadores mentales que ayudarán a los clientes a reconocernos como el guía que estaban buscando.

4. Que le da un plan



Principio Número Cuatro de StoryBrand: los clientes confían en un guía que tenga un plan.

A estas alturas, hemos identificado lo que quieren los clientes, hemos definido también los tres niveles de problemas con que se encuentran y nos hemos presentado como su guía. Y nuestros clientes nos aprecian por el esfuerzo realizado. Pero, aun así, todavía no están decididos a comprar. ¿Por qué? Porque no hemos presentado un plan de acción sencillo que puedan adoptar.

Realizar una compra es un gran paso, sobre todo si nuestros productos o servicios son caros. Así pues, lo que los clientes buscan es que les planteemos un camino claro que elimine cualquier confusión que puedan sentir respecto a cómo hacer negocios con nosotros. La herramienta StoryBrand que usaremos para crear este camino se llama *el plan.*

En casi todas las historias, el guía le da al héroe un plan o alguna información o unos cuantos pasos que le ayuden a hacer lo que se propone. En las películas de *La guerra de las galaxias*, Yoda le dice a Luke que confíe en la Fuerza y luego le enseña a manejar ese poder. Las personas buscan una filosofía que puedan aplicar o una serie de pasos que puedan dar para resolver sus problemas.

En la cuarta parte del Esquema StoryBrand consideraremos dos tipos de planes: el plan de acuerdo y el plan de proceso. Cada uno de estos aumentará la confianza del cliente y le ofrecerá un camino claro hacia la estabilidad, incrementando significativamente las posibilidades de que compre.

5. Y le lanza un llamamiento a actuar



Principio Número Cinco de StoryBrand: los clientes no actúan salvo si se les desafía para que actúen.

En las historias, los personajes no pasan a la acción solos; hay que desafiarlos a que lo hagan. Si estamos contando la historia de un hombre que tiene que perder 15 kilos y de repente decide hacerlo voluntariamente, el público desconectará. ¿Por qué? Porque así no es como van las cosas en la vida real. Tiene que haber un motivo. Nuestro personaje debe encontrarse con su amor del instituto que ahora es profesora de yoga, o tiene que perder una apuesta y por eso le toca correr una maratón. Los personajes solo actúan cuando los desafía alguna fuerza externa para que lo hagan.

Este principio es cierto en las historias porque lo es también en la vida real. Los seres humanos actúan cuando su historia los desafía a que lo hagan.

Te sorprenderías de cuántas empresas no dirigen a sus clientes llamamientos a actuar que son totalmente evidentes. Un llamamiento a actuar implica comunicar un paso claro y directo que nuestro cliente puede dar para superar sus retos y volver a la vida apacible de antaño. Sin llamamientos claros a actuar, la gente no se implicará con nuestra marca.

En la quinta parte del Esquema StoryBrand te mostraré dos llamamientos a actuar que les han funcionado a miles de nuestros clientes. Un llamamiento a actuar es directo: le pide al cliente que compre o que concierte una cita. El otro es un llamamiento de transición con el que profundizamos en nuestra relación con el cliente. Una vez empecemos a utilizar ambos tipos de llamamientos a actuar en nuestros mensajes, los clientes comprenderán exactamente lo que queremos que hagan y decidirán si nos dejan interpretar un papel en su historia. Hasta que no lancemos a nuestros clientes un llamamiento a actuar, estos sencillamente se limitarán a observarnos, pero si los llamamos a actuar (de la forma correcta), se implicarán.

6. Para así evitar fracasar



Principio Número Seis de StoryBrand: todos los seres humanos tratan de evitar los finales trágicos.

Las historias despegan o se estrellan en función de una única pregunta: ¿qué está en juego? Si no hay nada que ganar ni perder, a nadie le interesa. ¿Conseguirá el héroe desactivar la bomba, evitando así que

muera mucha gente? ¿Conseguirá el chico a la chica o se quedará solo y hecho un mar de dudas sobre su propia identidad y valía? Estas son las preguntas que pueblan la mente de un público sediento de historias.

Si no hay nada en juego en una historia, no hay historia. De igual modo, si no hay nada en juego en la decisión de comprar o no comprar tu producto, no voy a comprar tu producto; a fin de cuentas, ¿por qué iba a hacerlo?

En definitiva: hemos de conseguir que la gente vea el coste de no hacer negocios con nosotros.

En la década de 1980, la cadena de comida rápida Wendy's le preguntó —literalmente— a todo Estados Unidos: «*Where's the beef?*», es decir: «¿Dónde está la chicha?» Con eso estaba dando a entender implícitamente que sus competidores no servían porciones suficientemente grandes de carne. Así pues, ¿qué era lo que te jugabas si elegías otra marca en vez de Wendy's? Acabar comiéndote un sándwich que estaría solo regular. De manera similar, los supermercados Whole Foods han creado un imperio ayudando a los clientes a evitar comer alimentos excesivamente procesados y, más recientemente, los supermercados Trader Joe's han aparecido para ayudar a los clientes a evitar las consecuencias de los altos precios de Whole Foods.

Las marcas que ayudan a sus clientes a evitar algún tipo de negatividad en la vida (e informan a los clientes de cuál es esa negatividad) consiguen que los clientes se impliquen por los mismos motivos por los que las grandes historias cautivan al público: definen lo que está en juego.

En la sexta parte del Esquema StoryBrand te ayudaré a identificar qué está en juego en la historia de tus clientes en relación con tu marca. Pero, antes de seguir adelante, es importante reparar en que no se deberían utilizar los siete elementos de forma homogénea en nuestra comunicación. Piensa en el Esquema StoryBrand como si fuera una receta para hacer pan casero. El fracaso es como la sal: si usas demasiada, arruinarás el sabor; si se te olvida, el pan no sabrá a nada. En cualquier caso, la cuestión es la siguiente: tu historia necesita que haya algo en juego.

7. Y, al final, triunfar



Principio Número Siete de StoryBrand: nunca asumas que la gente entiende cómo les puede cambiar la vida tu marca. Díselo.

Debemos contarles a los clientes lo maravillosa que será su vida si compran nuestros productos y servicios. Ronald Reagan hablaba de «una ciudad resplandeciente en lo alto de una colina».[4] Bill Clinton se ofreció a ayudarnos a «tender un puente hacia el siglo XXI».[5] Durante los tiempos terribles y oscuros de la Gran Depresión, Roosevelt utilizó la canción *Happy Days Are Here Again*, o sea, «Los días felices están de vuelta», como música oficial de campaña.[6] En esa misma línea, Apple nos ofrece herramientas para expresarnos y que se nos oiga, Weight Watchers nos ayuda a perder peso y sentirnos genial, y Men's Wearhouse nos garantiza que nos va a gustar nuestro aspecto.

Todo el mundo quiere que lo lleven a alguna parte. Si no le decimos a la gente dónde la llevamos, se implicará con otra marca.

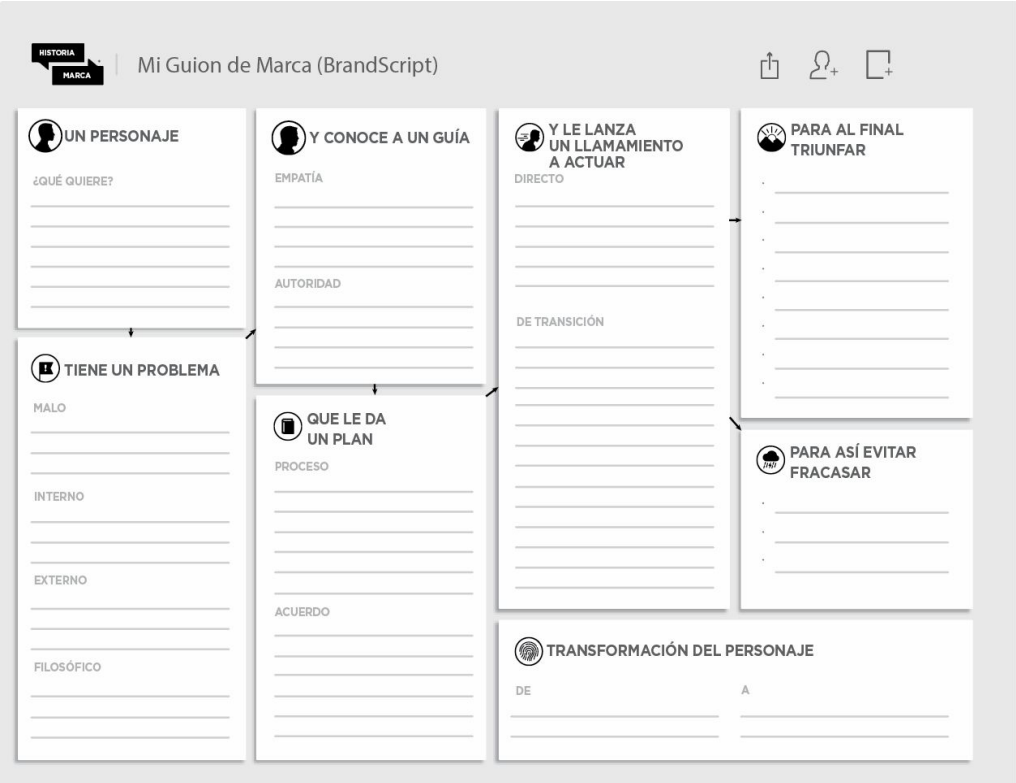
En la séptima parte del Esquema StoryBrand, profundizaré en el que puede que sea el elemento más importante de la estrategia de definición de tu mensaje: ofrecer una visión de lo maravillosa que podría llegar a ser la vida del cliente si utiliza tus productos o servicios.

CUANDO TE SIENTAS CONFUNDIDO, CLARIFICA TU MENSAJE

Llegados a este punto, puede que te sientas aturdido. Incluso si el Esquema solo tiene siete pasos o etapas, ¿cómo podemos acotar nuestro mensaje de manera que nuestros materiales de marketing empiecen a funcionar de nuevo?

Hemos creado una herramienta para simplificar el proceso. Esta herramienta reducirá el lío que supone crear un mensaje claro, te ahorrará tiempo, te resultará entretenida mientras la usas y te motivará para crear materiales de marketing que funcionan. Como ya mencionaba antes, esta herramienta se llama el Guion de Marca StoryBrand y se va a convertir en tu nuevo mejor amigo.

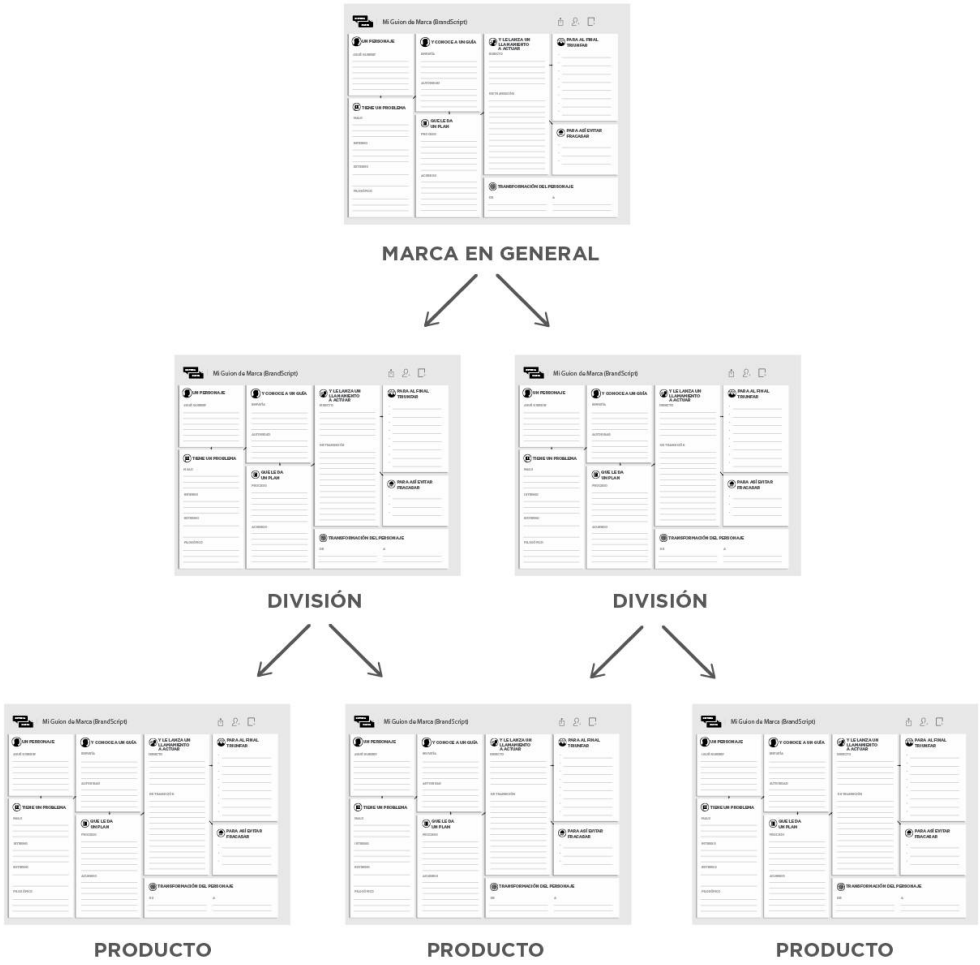
Puedes crear tu Guion de Marca StoryBrand de manera gratuita en mystorybrand.com, y tiene este aspecto:



En los siguientes siete capítulos te explicaré estos siete elementos y te ayudaré a crear tu Guion de Marca (BrandScript). Y cuando acabes de crearlo, no volverás a sentir ninguna confusión sobre cómo hablar de tus productos y servicios, y tendrás mensajes que implicarán a los clientes potenciales de un modo muy potente.

El primer proyecto al que me gustaría que aplicaras el Guion de Marca es al que representa tu marca en general. Luego se trata de crear un Guion de Marca para todas las divisiones de tu empresa, y a continuación para cada uno de los productos de cada división. Si quieres, puedes hasta crear un Guion de Marca para los distintos segmentos de tu base de clientes. Los posibles usos del Guion de Marca son infinitos.

Y, como te decía, para crear un Guion de Marca que puedes guardar, editar y revisar una y otra vez entra en mystorybrand.com. Tienes acceso gratuito por haber comprado este libro. Tu Guion de Marca StoryBrand va a ser un potente recurso que te ayudará a organizar y simplificar tu mensaje y lo vas a utilizar una y otra vez. Con la herramienta del Guion de Marca StoryBrand podrás ver la narrativa de tu marca en una sola página y eso, a su vez, se traducirá en un mensaje claro que puedes utilizar para hacer crecer tu negocio.



CLARIFICA TU MENSAJE PARA QUE LOS CLIENTES TE ESCUCHEN

En tu recorrido por las siete partes del Esquema StoryBrand, sencillamente, sigue estos tres pasos:

1. Lee los siete capítulos siguientes.
2. Tras leer cada capítulo, haz una sesión de lluvia de ideas pensando en mensajes potenciales que podrías utilizar para poblar de contenido tu Guion de Marca.
3. Considera con detenimiento los resultados de la lluvia de ideas y luego escoge un mensaje específico para utilizarlo en cada sección concreta de tu Guion de Marca.

Una vez hayas completado tu Guion de Marca en mystorybrand.com, ya tendrás los mensajes básicos para utilizar el Esquema SB7 en tus páginas web, en discursos clave, en minipresentaciones de ascensor y en todo tipo de materiales y mensajes de marketing. Esto significa que tus mensajes serán sencillos, relevantes y repetibles. Y, recuerda: los mensajes sencillos y claros que son relevantes para tus clientes

producen ventas.

Todos los seres humanos hablan ya el lenguaje de las historias, así que cuando empieces a usar el Esquema SB7 estarás por fin hablando su idioma.

LAS APUESTAS VAN FUERTES

Vas a enfrentarte a la tentación de saltarte el ejercicio de pensar deliberadamente sobre cada una de las siete partes del esquema. A fin de cuentas, ya tienes el Guion de Marca, así que ¿por qué no pasar directamente a rellenarlo?

Los guionistas aficionados cometen el mismo error. Creen que saben cómo funciona una historia, así que empiezan a teclear y, al cabo de un par de meses, no saben por qué su historia es aburrida y resulta difícil entrar en ella. Te voy a decir por qué: han visto el proceso por encima pero nunca se han molestado en aprender las reglas por las que se rige en realidad.

Todos y cada uno de los módulos del Esquema SB7 establecen firmemente normas que no se pueden romper a riesgo de que los clientes no se identifiquen con la historia que les estás contando, y si eso ocurre será mucho menos probable que se decanten por tu marca.

Miles de empresas echan el cierre todos los años, no porque no tengan un gran producto, sino porque los clientes potenciales no son capaces de discernir de qué modo ese producto les va a mejorar la vida. Si no analizamos detenidamente todos los elementos de la historia de nuestros clientes, notarán que nos da igual y optarán por una marca competidora que sí se haya tomado la molestia de hacer el trabajo completo.

Puede que algunos estéis pensando que ya es demasiado tarde. Me refiero a que, si está impreso en un libro, seguramente ya lo está haciendo todo el mundo. ¿De verdad es así? ¿Cuánta gente hay que se lee las primeras veinte páginas de un libro y luego lo deja? Yo diría que la mayoría, así que ya les llevas ventaja. ¿Qué podría pasar si te comprometes a poner en práctica este proceso y tu competidor, en cambio, no? Ganarías, ¿verdad? ¿Y cuánta gente hay que vaya a hacer el esfuerzo, incluso si se lee el libro entero? Créeme, la naturaleza humana tiende a la complacencia. Termina el proceso. Gánale la partida a la competencia. Clarifica tu mensaje. Haz crecer tu empresa. Puede que tus competidores tengan más talento que tú, pero nunca trabajarán más que tú salvo si les dejas. Eso sí que lo puedes controlar.

En los siete capítulos que siguen, te mostraré cómo crear un mensaje claro y atractivo que organizará tus pensamientos, simplificará tu marketing y hará crecer tu empresa.

3. «Great Presentations: Understand the Audience's Power» [Grandes expectativas: comprender el poder del público], *Duarte*, http://www.duarte.com/great-presentations-understand-the-audiences-power/.

4. Ronald Reagan, «Farewell Address to the Nation» [Discurso de despedida], 11 de enero de 1989, The American Presidency Project, http://www.presidency.ucsb.edu/ws?pid+29650.

5. «President Bill Clinton—Acceptance Speech» [Discurso de toma de posesión del presidente Bill Clinton], *PBS Newshour*, 29 de agosto de 1996, http://www.pbs.org/newshour/bb/politics-july-dec96-clinton_08-29/.

6. Claire Suddath, «A Brief History of Campaign Songs: Franklin D. Roosevelt» [Breve historia de canciones de campaña: Franklin D. Roosevelt], *Time*, http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1840998_1840901,00.html.

SECCIÓN 2:

CONSTRUYE TU STORYBRAND

Cuando te sientas confundido, crea un Guion de Marca StoryBrand.

4

Un personaje



Principio número uno de StoryBrand: el cliente es el héroe, no tu marca.

Una historia no despega realmente hasta que el héroe no tiene que desactivar una bomba, ganarse el corazón de alguien, derrotar a algún malo o luchar por su supervivencia física o emocional. Una historia comienza con un héroe que quiere algo. Y entonces la cuestión acaba siendo: ¿conseguirá el héroe lo que quiere?

Antes de saber lo que quiere la heroína, el público no tiene mucho interés en la suerte que corra. Este es el motivo por el que los guionistas tienen que definir la ambición del personaje en los nueve primeros minutos de la película. ¿Conseguirá el que siempre lleva las peores cartas que lo promocionen? ¿Terminará la maratón el corredor? ¿Ganará el campeonato el equipo? Estas son las preguntas que mantienen la atención del público durante dos horas.

Como marca, es importante que definas algo que tu cliente quiere porque, en cuanto definimos algo que nuestro cliente quiere, estamos planteando una pregunta en relación con una historia en la mente del cliente: *¿puede verdaderamente esta marca ayudarme a conseguir lo que quiero?*

Hace poco, un complejo hotelero de gama alta nos contrató para que les ayudáramos a clarificar su mensaje. Como les ocurre a muchas empresas, estaban pasando por una crisis de identidad. Sus materiales de marketing mostraban imágenes del restaurante, el mostrador de recepción y los empleados. Todo parecía muy bonito, pero, a no ser que estuvieran intentando vender el edificio, no estaban precisamente invitando a los clientes a entrar en una historia.

Lo que más les interesaba a sus clientes en realidad era una experiencia de lujo y descanso. Después de aplicar el enfoque

StoryBrand a su marca, cambiaron el texto en su página web, eliminando las largas historias sobre ellos mismos (que los posicionaban como el héroe) para sustituirlas por imágenes de un baño caliente, toallas y albornoces mullidos, un cliente al que le estaban haciendo un masaje en el spa y un vídeo en bucle con imágenes de una mecedora en un porche con frondosos árboles de fondo, mecidos suavemente por el viento al borde de un campo de golf.

Sustituyeron el texto de su página de inicio por otro corto muy potente: «Encuentra el lujo y el descanso que estabas buscando», que se convirtió en el mantra de toda la plantilla. Hasta pusieron esa frase en la pared en las oficinas, y hoy puedes abordar a cualquier empleado, desde el segundo chef hasta el jardinero, y todos te dirán que los clientes buscan dos cosas: lujo y descanso. Definir exactamente lo que quería el cliente aportó claridad y sentimiento de camaradería al personal porque sirvió para que todos los empleados entendieran su papel en la historia en la que estaban invitando a los clientes a implicarse.

Una universidad con la que trabajamos definía el deseo de sus clientes como «un máster sin complicaciones que puedas hacer después del trabajo». Una empresa de paisajismo, con mucho humor, definió la ambición de sus clientes como «un jardín más bonito que el del vecino». Y un cliente que se dedica al *catering* en Los Angeles, por su parte, definió el deseo de sus clientes como «una experiencia móvil de cocina de calidad en el entorno que escojas».

Cuando identificamos algo que quieren los clientes y lo comunicamos de manera sencilla, estamos dando dirección y definición a la historia a la que los invitamos.

Aquí van unos cuantos ejemplos de empresas con las que hemos trabajado:

Asesor financiero: «Un plan para tu jubilación».

Asociación de exalumnos universitarios: «Deja un legado pleno de sentido».

Restaurante de gama alta: «Unos platos que todo el mundo recordará».

Agente inmobiliario: «La casa de tus sueños».

Librería: «Una historia en la que perderte».

Bares especializados en desayunos: «Un forma sana de empezar el día».

Cuando defines algo que tu cliente quiere, estás invitándolo a que altere su historia en tu dirección. Si ve tu marca como un guía fiable y digno de confianza, lo más seguro es que se decante por ella.

ABRE UNA BRECHA EN LA HISTORIA

En el lenguaje de las historias, identificar lo que tu cliente desea equivale a abrir lo que se conoce como una brecha en la historia. La idea es abrir una brecha entre el personaje y lo que desea. La gente que va al cine presta atención a las historias en las que se abre una brecha porque se pregunta si la brecha se cerrará y cómo.

Jason Bourne es un espía que tiene amnesia, y nos preguntamos si encontrará alguien que le ayude. Cuando conoce a una joven llamada Marie se cierra esa brecha, pero resulta que se abre otra. Bourne y Marie tienen que huir del país. Cuando logran escapar, se cierra esa brecha y se vuelve a abrir otra. Y así continúa el ciclo una y otra vez, captando la atención del público con mano férrea hasta el final de la película.

Comprender el poder de la brecha en la historia es entender lo que mueve a un cerebro humano hacia un deseo. Hasta la música clásica sigue esta fórmula. Muchas sonatas clásicas pueden dividirse en tres secciones: exposición, desarrollo y recapitulación. La sección final, la recapitulación, sencillamente,es una versión modificada de la exposición que genera una sensación de cierre. Si no le encuentras sentido a lo que estoy diciendo, prueba simplemente a repetir la primera estrofa de la famosa nana «Estrellita, dónde estás, quiero verte titilar, en el cielo o en el mar, me pregunto qué serás» sin cantar la nota final en *serás.* Te vas a volver loco.

También podemos detectar este mismo mecanismo en la poesía. Cuando oímos el primer verso del poema de Lord Byron: «Camina bella, como la noche», se abre inmediatamente una brecha en la historia: estamos esperando oír una palabra que rime con *noche* y cierre la brecha que se ha abierto en nuestra mente. Así pues, cuando oímos «de climas despejados y cielos estrellados» nuestra mente encuentra un poco de resolución. Bueno, hasta el siguiente verso.

La apertura y el cierre de una brecha en la historia es una fuerza magnética que impulsa gran parte del comportamiento humano. La excitación sexual abre una brecha en la historia que se cierra con la satisfacción de ese deseo. El hambre abre una brecha en la historia que se cierra con la llegada del plato de comida. Hay pocas acciones en esta vida que no se expliquen sobre la base de varias aperturas y cierres de brechas en la historia.

Cuando no logramos definir lo que el cliente quiere, no logramos abrir una brecha en la historia. Y, si no abrimos una brecha en la historia, en

la mente de los clientes no surge ningún motivo por el que deberían utilizar nuestra marca porque no hay ninguna pregunta que exija una resolución. Definir algo que el cliente quiere y mostrarlo en nuestros materiales de marketing abrirá una brecha en la historia.

FOCALIZA LA AMBICIÓN DEL CLIENTE EN UN ÚNICO PUNTO

Un error crítico que cometen muchas organizaciones a la hora de definir algo que quieren sus clientes es que no focalizan ese deseo en un único punto. He mantenido un sinfín de conversaciones con empresarios muy frustrados que, llegados a estas alturas, se revelan y dicen: «Un momento, debe de haber veintisiete cosas que ofrecemos a nuestros clientes, ¿no las podemos mencionar todas?»

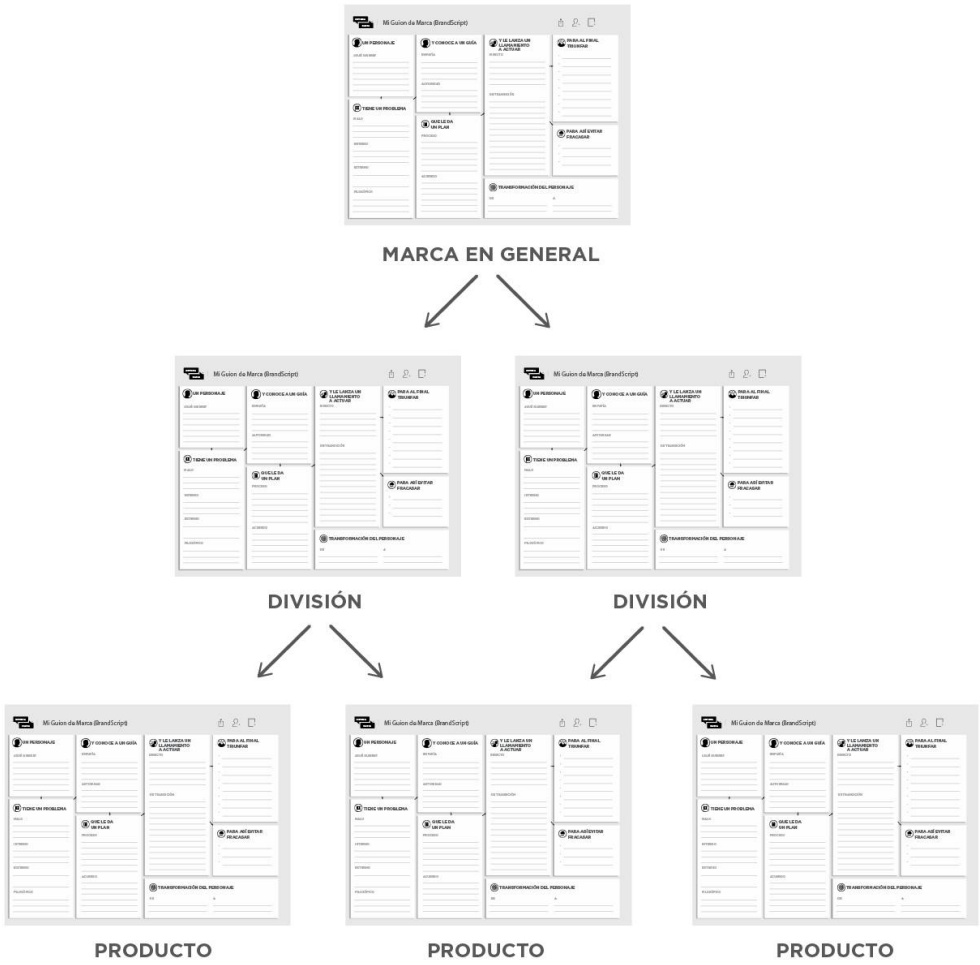
La respuesta es que no. Por lo menos, todavía no. Hasta que no hayamos definido un deseo específico y nos hayamos hecho conocidos por ayudar a la gente a conseguir que se haga realidad, no deberíamos añadir demasiadas brechas en conflicto en la historia a nuestro Guion de Marca StoryBrand.

Esto puede ser muy frustrante si tus productos o servicios responden a muchos deseos. La realidad de una marca diversa, no obstante, plantea el mismo reto ante el que suelen sucumbir muchos escritores aficionados: abigarran la historia, diluyendo el deseo del héroe con un exceso de ambiciones.

Cuando crees el Guion de Marca para tu marca en términos generales, céntrate en un único deseo y luego, a medida que vayas creando campañas para cada división y tal vez para cada producto, podrás identificar más cosas que tus clientes quieren en las tramas secundarias de la trama general de tu marca.

A continuación encontrarás un diagrama que muestra lo que sería una marca diversa, utilizando la herramienta de varios Guiones de Marca StoryBrand:

Al máximo nivel, el reto más importante para los empresarios es definir algo sencillo y relevante que los clientes quieran y darse a conocer por cumplir esa promesa. Todo lo demás es una trama secundaria que, tras haber respondido a la necesidad básica del cliente, servirá únicamente para deleitarlo y sorprenderlo todavía más.



ESCOGE UN DESEO QUE SEA RELEVANTE PARA SU SUPERVIVENCIA

Una vez que la marca define lo que su cliente quiere, suele ser culpable de un segundo error: lo que ha definido no es relevante para el sentido de supervivencia del cliente. Llevados por el deseo de lanzar la red sobre un área lo más amplia posible, los responsables de la marca definen un deseo informe que es tan difuso que, para empezar, los potenciales clientes no son capaces de establecer para qué necesitan la marca.

No hace mucho, un experto en temas de liderazgo me pidió *feedback* sobre su marca. Al revisar su material de marketing me di cuenta de que estaba cometiendo un error garrafal: era muy vago a la hora de definir lo que quería su cliente.

La idea que subyacía en su marca es que él proporcionaba conocimientos a líderes en potencia. Se veía a sí mismo como un almacén de recursos en torno al tema del liderazgo y quería erigirse en el referente a quien acudir para lograr la excelencia en cuestiones de liderazgo. De hecho, su eslogan era: «Inhala conocimientos, exhala

éxito».

Parece muy claro pero, ¿lo es en realidad? Para empezar: ¿qué es eso de exhalar éxito? Estaba obligando a los clientes potenciales a quemar demasiadas calorías mentales para descubrir cómo los iba a ayudar a sobrevivir y prosperar.

Le recomendé que editara su mensaje y, en vez de «Inhala conocimientos, exhala éxito», sencillamente dijera: «Te ayudaré a convertirte en el líder favorito de todo el mundo».

Convertirse en el líder favorito de todo el mundo significaría que el cliente pasaría a ser más respetado y estar mejor conectado a una tribu, tendría más oportunidades sociales y profesionales, y mucho más. Exhalar éxito sonaba bien, pero prosperar como líder de una tribu conecta directamente con la supervivencia. La gente siempre elegirá una historia que la ayude a sobrevivir y prosperar.

Por suerte, le gustó la idea, sobre todo porque eso era lo que estaba haciendo ya. Definir algo que el cliente quería y conectarlo con el deseo de supervivencia del cliente abrió una atractiva brecha en la historia.

¿Qué significa supervivencia?

Cuando hablo de supervivencia, me estoy refiriendo al deseo primitivo que experimentamos todos de sentirnos seguros, felices y fuertes. Sencillamente, la supervivencia significa que contamos con los recursos económicos para comer, beber, reproducirnos y defendernos de los enemigos.

Así pues, ¿qué tipo de deseos entran en esta definición? Bueno, son tantos que es imposible mencionarlos todos, pero aquí van unos ejemplos:

Preservar recursos financieros. Para sobrevivir y prosperar, puede que tu cliente tenga que conservar recursos. Dicho en términos sencillos: puede que tenga que ahorrar dinero. Si tu marca le puede ayudar a ahorrar, estás incidiendo en un mecanismo de supervivencia. Walmart ha construido su marca sobre la promesa de precios bajos para el día a día. Su eslogan, «Ahorra dinero. Vive mejor» (*Save money. Live better*) habla de valor y ahorro, y por tanto incide en una función básica de supervivencia, la conservación de recursos.

Obtener tiempo. En los países desarrollados, por suerte, la mayoría de nuestros clientes han superado el estado de supervivencia de cazadores-recolectores. Es decir, están familiarizados con el concepto del coste de oportunidad. ¿Puede tu servicio de limpieza

doméstica ofrecer a los clientes más tiempo para trabajar en otros temas o más tiempo para pasar con su familia? En ese caso, podrían estar interesados.

Crear redes sociales. Si nuestra marca puede ayudarnos a encontrar una comunidad, hemos incidido una vez más en un mecanismo de supervivencia. Creemos que estamos siendo amables cuando les traemos el café a los compañeros de trabajo, pero ¿y si resultara que estamos siendo amables porque nuestro cerebro primitivo quiere asegurarse de que estemos conectados a una tribu en caso de que aparezcan los malos llamando a la puerta? Si a eso añadimos el hecho de que los seres humanos tienen un profundo deseo de alimentar y ser alimentados a través de relaciones, una vez más estamos incidiendo en otro mecanismo de supervivencia.

Adquirir estatus. Las marcas de lujo como Mercedes y Rolex no tienen mucho sentido práctico en términos de supervivencia, ¿verdad? De hecho, gastar un montón de dinero en comprar un coche de lujo cuando uno más normalito serviría igual parece ir en contra de la supervivencia, ¿no es así? El hecho es que no, si consideramos la importancia del estatus. El estatus, en cualquier tribu, es un mecanismo de supervivencia. El estatus proyecta una sensación de abundancia que puede servir para atraer a aliados poderosos, repeler a potenciales enemigos (como por ejemplo un león con un rugido potente) y, si nos van los compañeros superficiales, hasta puede servir para encontrar una pareja. Rolex, Mercedes, Louis Vuitton y otras marcas de lujo, en realidad, venden algo más que coches y relojes: venden la identidad asociada al poder, el prestigio y el refinamiento.

Acumular recursos. Si los productos y servicios que ofreces ayudan a la gente a hacer dinero o acumular recursos que le son muy necesarios, eso tiene una rápida traducción en el deseo de supervivencia de la persona. Si cuentan con más dinero, nuestros clientes tendrán más oportunidades de procurarse muchos de los otros recursos para la supervivencia que pudieran necesitar. Muchos clientes de StoryBrand realizan ofertas de empresa a empresa (StoryBrand, sin ir más lejos, es una empresa que vende a empresas), así que ofrecer un incremento en la productividad, mayor facturación o menos residuos puede suponer potentes asociaciones con la necesidad de un negocio (o un individuo) de sobrevivir y prosperar.

El deseo innato de ser generoso. Ninguno de los deseos que he mencionado es

malo. También es verdad que todos pueden potencialmente llevarse demasiado lejos, pero el hecho es que estamos diseñados para sobrevivir. Ahora bien, debiera consolarnos saber que la mayoría de los seres humanos tenemos un potencial tremendo para la generosidad. El ideal de ser capaces de sacrificarnos, de hecho, nos ayuda a sobrevivir (nos protege de enemigos, disminuye las críticas externas, nos ayuda a ganarnos la confianza de nuestra tribu, etc.), pero también incide en algo que resulta verdaderamente redentor: queremos que otras personas sobrevivan también. La mayoría de la gente no es tan darwiniana en su manera de pensar como se nos ha hecho creer. Somos criaturas empáticas que se preocupan por los demás y nos sacrificaríamos voluntariamente por el bienestar de otros, a menudo desde el anonimato. La verdad es que no estamos únicamente interesados en nuestra propia supervivencia; también nos interesa la supervivencia de los demás, sobre todo de quienes no han tenido las mismas oportunidades que nosotros.

El deseo de significado. Victor Frankl llevaba razón cuando cuestionó las teorías de Sigmund Freud al aventurar que el principal deseo del hombre no es encontrar placer sino sentido. De hecho, en su libro *El hombre en busca de sentido*, Frankl argumentaba, de modo convincente, que es más probable que el hombre se distraiga con el placer cuando su vida no tiene sentido.[7] Así pues, ¿cómo ofrecer sentido a nuestros clientes potenciales? De manera no muy diferente a como les brindamos la oportunidad de ser generosos, lo que hacemos es invitarlos a participar en algo que es más grande que ellos mismos. Un movimiento. Una causa que promover. Una lucha valerosa contra un malo real, ya sea de carne y hueso o una filosofía perjudicial.

¿CUÁL ES LA PREGUNTA DE LA HISTORIA PARA TU CLIENTE?

Cuando le proporcioné a mi amigo que se dedica al coaching para ejecutivos el eslogan «Te ayudaré a convertirte en el líder favorito de todo el mundo», el cerebro de sus potenciales clientes fue capaz de traducir ese mensaje en múltiples categorías de supervivencia, incluidas redes sociales, estatus, el deseo innato de ser generoso, la oportunidad de obtener recursos y hasta el anhelo de un sentido más profundo.

En el mundo de los negocios, si no comunicamos claramente menguamos. Cuando motivemos a un equipo, convenzamos a accionistas o involucremos a clientes, hemos de definir un deseo que tengan los clientes, porque, si no, habremos fracasado a la hora de abrir

una brecha en la historia y nuestro público nos ignorará. Recuerda que los clientes quieren saber dónde puedes llevarlos. A menos que identifiques algo que quieran, es muy improbable que escuchen.

Imagina que el cliente es un autoestopista: te paras para llevarlo y la única pregunta a la que su cabeza quiere dar respuesta imperativamente es ¿adónde vas? Pero, al bajar la ventanilla empiezas a hablarle de tu misión, o de que tu abuelo fabricó el coche con sus propias manos, o de que estás escuchando una *playlist* de música de los años ochenta. A esta persona no le interesa nada de todo eso, ¡lo único que le interesa es llegar a su destino!

El objetivo de nuestro *branding* debería ser que todos los clientes potenciales sepan exactamente adónde queremos llevarlos: a un complejo turístico de lujo donde puedan descansar, a convertirse en el líder que gusta a todo el mundo, a ahorrar dinero y vivir mejor…

Si preguntaras al azar a cualquier cliente potencial adónde lo quiere llevar tu marca, ¿sería capaz de responder? ¿Sería capaz de repetir exactamente lo que ofrece tu marca? Si la respuesta es negativa, tu marca sufre el coste de la confusión. Pero esto es algo que puede solucionarse. Define un deseo para tu cliente y así la historia a la que lo invitas tendrá un potente gancho.

---

7. Victor E. Frankl, *El hombre en busca de sentido*. Barcelona, Herder, 2015.



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Ya sea en solitario o con tu equipo, haz una sesión de lluvia de ideas sobre los posibles deseos que puedan tener los clientes que tú puedas satisfacer.
- Toma una decisión. Elige algo que quiera tu cliente y rellena el módulo «Personaje» de tu Guion de Marca StoryBrand.
- Lee el capítulo siguiente y repite este proceso para la siguiente sección de tu Guion de Marca StoryBrand.

Una vez rellenes el primer módulo de tu Guion de Marca StoryBrand, habrás emprendido el camino de invitar a tus clientes a embarcarse en una historia increíble. Llegados a este punto, están interesados en ti y en lo que les puedas ofrecer. Pero ¿qué podemos hacer para alentarlos todavía más a entrar en una historia? ¡Pasemos a la parte 2 y averigüémoslo!

Te asaltará la tentación de rellenar el resto de tu Guion de Marca StoryBrand, pero te animo a que, antes de rellenar cada módulo, primero leas el capítulo asociado para asegurarte de estar rellenándolo correctamente. Una vez hayas completado tu primer Guion de Marca, la sección 3 de este libro te ayudará a crear herramientas de marketing sencillas y eficaces.

5

Tiene un problema



Principio número dos de StoryBrand: las empresas tienden a vender soluciones a problemas externos, pero los clientes compran soluciones a problemas internos.

Ahora que has entrado en la historia de tu cliente, ¿cómo vas a hacer que crezca su interés por tu marca? Pues tomando prestada otra estrategia del manual de contadores de historias: empieza por hablar de los problemas a los que se enfrenta tu cliente.

Identificar los problemas de nuestros clientes acrecienta el interés de estos en la historia que les estamos contando. Todas las historias giran en torno a alguien que intenta resolver un problema, así que, cuando identificamos los problemas de nuestros clientes, eso hace que nos reconozcan como una marca que los comprende.

El problema es el «gancho» en una historia, así que, si no identificamos los problemas de nuestros clientes, la historia resultará completamente plana e insulsa. Tan pronto como se resuelve el conflicto en una historia, el público deja de prestar atención. Tal y como dice el novelista James Scott Bell: «Los lectores quieren pasar nervios».[8] Esto es cierto para las historias, y también para el *branding*.

Si Jason Bourne recibiera una llamada a los treinta minutos de haber empezado *El caso Bourne* y una voz suave y calmada empezara a explicar quién era Jason en realidad, por qué había sufrido amnesia y que el Gobierno le ofrecía una pensión y una casa en la costa, nadie seguiría viendo la película. Habría desaparecido la razón por la que el público se mantiene atento.

Merece la pena repetirlo. Cuanto más hablemos de los problemas a que se enfrentan nuestros clientes, más les interesará nuestra marca.

CÓMO HABLAR DE LOS PROBLEMAS DE TUS CLIENTES

En el segundo módulo del Esquema StoryBrand vamos a tratar tres elementos de conflicto que aumentarán el interés de los clientes, incrementarán el compromiso y conferirán más profundidad de significado a la historia que cuenta la marca.

Pero primero comencemos por la causa raíz de todo este conflicto. Estoy hablando de uno de los personajes más dinámicos e interesantes de cualquier historia: el malo.

Toda historia necesita un malo

El malo es el elemento primordial de que se sirven los contadores de historias para enfocar claramente el conflicto.

Los guionistas y los novelistas saben que cuanto más fuerte, malvado y ruin sea el malo, más simpatía despertará en nosotros el héroe y más público querrá que este gane al final. Esto se traduce en la implicación del público.

¿Cuánta simpatía sentiríamos por Batman si no existiera Joker? ¿Y por Luke Skywalker sin Darth Vader? ¿Y Harry Potter sin Voldemort? ¿Y Superman sin la kriptonita? (A ver, en serio: Lex Luthor no es un malo muy interesante que digamos.)

Si queremos que nuestros clientes agucen el oído cuando hablemos de nuestros productos y servicios, deberíamos posicionar esos productos y servicios como armas que puedan utilizar para derrotar al malo. Y los malos deberían ser los más ruines.

El malo no tiene por qué ser necesariamente una persona, pero sin duda debiera poseer características humanas. Si vendemos *software* de gestión del tiempo, por ejemplo, podemos vilipendiar el concepto de las *distracciones*. ¿Cabría la posibilidad de ofrecer nuestro producto como una herramienta que los clientes pudieran utilizar para poner freno a las distracciones? Suena bastante melodramático, ¿verdad? Y, sin embargo, son las distracciones las que diluyen el potencial de nuestros clientes, destrozando sus familias, robándoles la cordura y costándoles ingentes cantidades de tiempo y dinero. Las distracciones, por tanto, son un excelente ejemplo de malo de libro.

Ahora que he señalado la técnica de vilipendiar los retos a los que se enfrentan nuestros clientes, la vas a reconocer constantemente en la publicidad de la televisión. ¿Quién se iba a imaginar que esas pelusas de polvo que se forman por los bordes de los rodapiés resulta que se mueven en pandillas convenientemente ataviadas con sus chupas de cuero mientras coordinan sus nefandos planes para ensuciar nuestros

suelos? Pero eso era solo hasta que apareció quien les parara los pies: la nueva mopa de la empresa ACME Mop Company.

Los anunciantes personifican los problemas a los que se enfrentan sus clientes para cautivar su imaginación y proporcionarles un foco hacia el que dirigir sus frustraciones. ¿Unas esponjosas bolas de pelo con voz atiplada que viven en tus tuberías, haciendo nidos y atascando las cañerías? ¿Unos pegotes amarillentos de sarro que viven, respiran, parlotean y, básicamente, se instalan a pasar la temporada cómodamente entre tus dientes? Ambos son ejemplos de versiones personificadas de conflictos. Todos son los malos de la historia.

Estas son cuatro características que te servirán para crear un buen malo en tu Guion de Marca StoryBrand:

1. El malo debería ser una causa raíz. La frustración, por ejemplo, no es un malo; la frustración es lo que el malo nos hace sentir. En cambio, los impuestos muy altos, son un buen ejemplo de un malo.
2. El malo debería ser un personaje con el que podamos relacionarnos. Cuando la gente nos oiga hablar del malo, debería reconocer inmediatamente en ese personaje algo que desprecian.
3. El malo debería ser singular. Con un malo hay más que suficiente. Una historia con demasiados malos se desmorona por falta de claridad.
4. El malo debería ser real. Nunca optes por el alarmismo. Hay un montón de malos en el mundo real contra los que luchar. Persigámoslos en nombre de nuestros clientes.

¿Hay un malo en las historias de tus clientes? Claro que sí. ¿Cuál es la principal fuente de conflicto que tus productos y servicios sirven para derrotar? Habla de este malo. Cuanto más hables del malo, más gente querrá la herramienta que ayuda a derrotarlo.

Más adelante, cuando estés creando tu Guion de Marca, te pediré que hagas una lluvia de ideas para identificar a qué malo se enfrenta tu cliente, pero, por ahora, consideremos con detenimiento los tipos de conflictos que provoca este malo. Una vez comprendamos los problemas del cliente, tendremos una idea más clara de cómo hablarle de manera que se implique.

Los tres niveles de conflicto

El malo es el antagonista porque el malo causa serios problemas al héroe. Eso es evidente. Pero lo que no es tan evidente es que, en una

historia, hay tres niveles de problemas que se conjugan para cautivar la imaginación del lector o el espectador.

Los tres niveles de problemas a los que se enfrentan los héroes (y los clientes) son:

Problemas externos

Problemas internos

Problemas filosóficos

En una historia, un malo provoca un problema externo que hace que el personaje protagonista experimente una frustración interna que, filosóficamente, es algo que no está bien. Estos son también los tres niveles de problemas que los clientes esperan solucionar cuando compran un producto.

Ya sé que suena complicado, pero echemos un vistazo más de cerca a cada uno de los niveles de conflicto de modo que sepamos exactamente sobre qué frustraciones de nuestros clientes hemos de hablar al clarificar nuestro mensaje.

PROBLEMAS EXTERNOS

En la literatura, el trabajo del malo es causarle todo tipo de problemas al héroe, erigir barreras entre este y su desesperado deseo de estabilidad. Pero no basta con las malas intenciones. Algo, es decir, alguna *cosa* (o cosas) debe representar esa barrera. Que entre en escena el «problema externo».

En las historias, el problema externo suele ser un problema físico tangible que el héroe debe superar para salir victorioso. El problema podría manifestarse como una bomba de relojería o un autobús descontrolado, o tal vez incluso la combinación de ambas cosas: ¡una bomba de relojería en un autobús descontrolado que estallará si Keanu Reeves no consigue mantener la velocidad por encima de los ochenta kilómetros por hora en todo momento!

El problema externo funciona como una valiosa pieza de ajedrez situada entre el héroe y el malo, y los dos intentan controlarla para ganar la partida.

Para Billy Beane en la película *Moneyball: rompiendo las reglas*, el problema externo es la necesidad de ganar partidos de béisbol. Para Matthew Broderick en la película *Juegos de guerra*, es un pernicioso *software* que se ha apoderado del sistema informático del Gobierno y se propone declarar la guerra a los soviéticos.

¿Pero qué tiene que ver la existencia de un problema externo con el *branding*? Bueno, la mayoría de personas nos dedicamos a resolver problemas externos. Ofrecemos un seguro, o ropa, o balones de fútbol. Si somos propietarios de un restaurante, el problema externo que resolvemos es el hambre. El problema externo a que se enfrenta un fontanero podría ser una cañería con una fuga, del mismo modo que un tipo que se dedica al control de plagas podría dar respuesta al problema de las termitas en el ático.

Una lluvia de ideas sobre qué problemas estás resolviendo será la parte más fácil de crear tu Guion de Marca StoryBrand. Suele ser bastante obvio. Pero te equivocarías si pensaras que el motivo por el que la gente te llama, por el que la gente entra por la puerta de tu establecimiento o visita tu página web, se reduce a la resolución de un problema externo. Está pasando algo más.

PROBLEMAS INTERNOS

Limitando nuestros mensajes de marketing únicamente a problemas externos estaríamos pasando por alto un principio que nos cuesta miles, incluso potencialmente millones de dólares. Y ese principio es el siguiente: *las empresas tienden a vender soluciones a los problemas externos, pero la gente, en cambio, lo que compra son soluciones a problemas internos*.

El propósito de un problema externo en una historia es poner de manifiesto un problema interno. Si escribiera el guion de una película sobre un tipo que, sencillamente, tiene que desactivar una bomba, el público perdería el interés. Así pues, lo que los contadores de historias y los guionistas hacen es crear una historia de fondo sobre la frustración en la vida del héroe.

En la película *Moneyball: rompiendo las reglas*, por ejemplo, Billy Beane fracasaba en su carrera como jugador y eso sembraba en él un sinfín de dudas sobre si podría al menos redimirse como gerente de un equipo. En *La guerra de las galaxias,* su tío le dice a Luke Skywalker que es demasiado joven para unirse a la resistencia, y eso hace que dude de su capacidad hasta el final.

En casi todas las historias, el héroe batalla con la misma pregunta: ¿tengo lo que hay que tener? Esta pregunta puede hacer que los héroes se sientan frustrados, incompetentes y confundidos. La duda permanente sobre las propias capacidades es lo que hace que la típica mamá de clase media pueda sentirse identificada con lo que ocurre en una película

sobre béisbol, y que un camionero pueda identificarse con la trama de una comedia romántica.

Lo que nos enseñan las historias es que el deseo interno de resolver una frustración motiva mucho más a la gente que el deseo de resolver problemas externos.

Este es el punto en el que la mayoría de las marcas cometen un error garrafal. Al asumir que nuestros clientes solo quieren resolver problemas externos, no logramos implicarnos en la historia más profunda que, en realidad, viven. La verdad es que los problemas externos que resolvemos provocan frustraciones en sus vidas y, al igual que ocurre en una historia, son esas frustraciones las que hacen que te llamen.

Tras haber estado al borde del precipicio, Apple no logró recuperar la estabilidad hasta que Steve Jobs comprendió que los ordenadores intimidaban (problema interno) a la gente y que, por tanto, esta quería una interfaz de comunicación con la tecnología que fuera más sencilla. En una de las campañas de publicidad más potentes de la historia, Apple se limitaba a mostrar un personaje divertido y muy guay que quería tomar fotos, escuchar música y escribir libros, y lo comparaba con otro personaje no tan guay, un *freak* de la informática que quería hablar de cómo funcionaba su sistema operativo por dentro. La campaña posicionaba a Apple Computers como la empresa a la que acudir si querías disfrutar de la vida y expresarte pero te intimidaba toda la verborrea tecnológica. ¿Cuál era el problema interno que Apple identificó? Lo intimidada que se sentía la mayoría de la gente cuando se encontraba ante un ordenador. Apple empezó a vender algo más que ordenadores. Comenzó a vender una solución al problema de la intimidación que experimentaba el cliente. El haber comprendido el problema interno de sus clientes es uno de los motivos por los que Apple ha logrado un crecimiento tan fulgurante y convertirse en un evangelista de marca verdaderamente entusiasta.

El único motivo por el que los clientes nos compran es porque resolvemos un problema externo que les provoca algún tipo de frustración. Si logramos identificar esa frustración, expresarla con palabras y ofrecer una solución tanto para ella como para el problema externo originario, entonces ocurre algo especial: creamos un vínculo con nuestros clientes porque nos hemos posicionado a un nivel más profundo en su narrativa.

Por ejemplo: si tenemos un negocio de pintar casas, el problema

externo de los clientes puede que sea tener la casa fea, pero el problema interno bien podría consistir en pasar vergüenza por tener la casa más fea de toda la calle. Sabiendo que esto es así, nuestro marketing podría centrarse en ofrecer «pintura que pondrá envidiosos a tus vecinos».

¿Qué frustraciones resuelven nuestros productos?

Hace poco, la empresa de alquiler de coches National me ganó como cliente gracias a que comprendió mis frustraciones internas. Yo solía alquilar coches a una empresa que me ponía de los nervios. Por lo general, cuando acabo de bajarme de un avión no suelo tener muchas ganas de hablar de cosas sin importancia. El personal de la empresa a la que le solía alquilar los coches tenía la consigna de dar conversación a los clientes sobre cosas sin importancia. Hasta tenía un guion. Lo primero, me preguntaban si mi visita era por negocios o por placer y luego me hacían preguntas sobre qué tal tiempo hacía en el lugar del que yo venía. Y así seguía la cosa. Llegó un momento en que había oído el mismo discurso tantas veces que empecé a entretenerme dedicándome a ganarles a su propio juego: a menudo me adelantaba en el guion y le preguntaba al empleado: «¿Va a tener la oportunidad de descansar un poco durante su estancia en la ciudad?», y recibía una mirada de profundo desconcierto porque le acababa de robar la siguiente línea de diálogo.

Y entonces, un día estaba yo viendo la televisión y apareció en pantalla un anuncio de National en el que mostraban a un tipo pasando por sus oficinas comerciales sin dirigir ni media palabra a nadie, hablando de lo mucho que odiaba tener que mantener conversaciones inconsecuentes con agentes de ventas y lo que le gustaba poder ir directo a su coche sin más. Me cambié inmediatamente a National y hasta la fecha no tengo la menor queja.

Hablando de empresas del sector del automóvil: CarMax es una cadena de concesionarios de coches de segunda mano que dirige la mayor parte de sus actividades de marketing al problema interno a que se enfrenta un cliente cuando busca un coche de segunda mano, que es tener que tratar con un vendedor de coches de segunda mano.

Si has estado alguna vez en un concesionario de coches de segunda mano, ya conoces la sensación. Al llegar tienes la impresión de que estás a punto de enfrentarte a un campeón de lucha grecorromana.

Conscientes de que sus clientes no quieren regatear el precio ni arriesgarse a comprarse una tartana, la estrategia de negocio de CarMax se orienta a que el cliente no sienta que le mienten, lo engañan o lo

avasallan como parte de la experiencia de comprar un coche. Con este objetivo en mente, han creado una especie de acuerdo marco que le garantiza al cliente que el precio que ve en el cartel colocado en el coche es el que pagará al final, y también le informa de que los vendedores de CarMax no cobran comisiones en función del importe de las ventas. En este acuerdo, además, se recalca la importancia del proceso de certificación de calidad e inspección que se realiza para garantizar que todos los coches que venden sean fiables.[9]

El problema externo que resuelve CarMax es la necesidad de tener coche, claro está, pero apenas hace publicidad sobre coches. Se centra en los problemas internos de sus clientes, y al hacerlo ha conseguido entrar en uno de los sectores de la economía estadounidense que menos confianza inspira y crear una franquicia valorada en 15.000 millones de dólares.[10]

De modo parecido, Starbucks despegó por no limitarse a ofrecer a los clientes una taza de café, sino también un entorno cómodo y sofisticado en el que relajarse. Los clientes se sentían bien consigo mismos cuando entraban en un Starbucks. Starbucks aportaba más valor que el del café que servía, ofrecía un sentido de sofisticación y entusiasmo por la vida. Y también un lugar donde la gente pudiera reunirse y en el que experimentara un sentimiento de afiliación y pertenencia. Starbucks cambió la cultura estadounidense y la gente pasó de quedar en los típicos restaurantes estilo década de 1950, los *diners*, y en bares, a quedar en cafés locales de estilo italiano.

Al comprender cómo querían sentirse sus clientes, Starbucks tomó un producto por el que los estadounidenses estaban acostumbrados a pagar cincuenta céntimos de dólar (o a beber casi gratuitamente en casa o en el trabajo) y se las ingenió para cobrar entre tres y cuatro dólares la taza. Los clientes de Starbucks están dispuestos a pagar más por su café porque perciben más valor en cada taza.

Colocar nuestros productos en el marco de las soluciones a problemas externos e internos incrementa el valor percibido (y yo diría que también el valor real) de esos productos.

Más adelante te guiaré en la realización de un ejercicio de lluvia de ideas que te va a ayudar a identificar algunos de los problemas internos de tus clientes, pero, antes de eso, consideremos un tercer tipo de problema que experimentan nuestros clientes. Este tercer nivel de problemas puede llevar una historia hasta lo más alto, levantar al público de sus asientos en el cine, y es, en definitiva, uno de los motivos

por los que una película acaba ganando un Oscar de la Academia. Y posee el mismo poder cuando se trata de convertir a clientes poco interesados en fanáticos de la marca.

PROBLEMAS FILOSÓFICOS

El problema filosófico de una historia tiene que ver con algo que es más grande que la historia en sí. Gira en torno a la pregunta sobre *por qué*. ¿Por qué importa esta historia en el contexto de la épica humana en general?

¿Por qué es importante que Tommy Boy salve la empresa de su padre? Te voy a decir por qué: porque los que intentan hundir a Tommy Boy son unos ladrones embusteros. Esta es una comedia sobre la honestidad, la familia, la integridad y el trabajo duro frente al engaño, la avaricia y las artimañas.

¿Por qué es importante que Hamlet vengue la muerte de su padre? Porque su tío está cometiendo todo tipo de tropelías (asesinato) y nadie le para los pies.

¿Por qué es importante que Bridget Jones encuentre el amor? Porque la belleza y la valía de toda persona merecen ser reconocidas por otra.

Un problema filosófico se trata mejor utilizando términos como *habría que* y *no debería*. «La gente malvada no debería ganar», o «A la gente habría que tratarla de una manera justa».

En la película *El discurso del rey*, el problema externo es la tartamudez del rey Jorge. Este problema externo manifiesta la frustración interna y las dudas sobre sí mismo con que batalla el monarca. Sencillamente, no cree tener lo que hay que tener para llevar las riendas de su país. Ahora bien, en términos filosóficos, las apuestas están mucho más altas. Teniendo en cuenta que el rey debe reunir a su pueblo como un solo hombre en contra de los nazis, la historia adopta el cariz filosófico de la lucha del bien contra el mal.

En *Jerry Maguire*, la cuestión filosófica gira en torno a si la gente vale más que el dinero que pueda llegar a ganar. *Romeo y Julieta* plantea la pregunta de si el amor romántico es más importante que las disputas entre familias y las luchas tribales.

¿Cuál es el significado más profundo?

La gente quiere participar en una historia que sea más grande que ella misma. Las marcas que dan voz a sus clientes en el contexto de una narrativa más amplia añaden valor a sus productos al ofrecer a los

clientes un sentido más profundo.

Tras crear su Guion de Marca, una multinacional de la consultoría con la que trabajamos empezó a hablar de cómo todo el mundo se merecía trabajar para un gran jefe. La propietaria de una tienda de mascotas que contrató nuestros servicios acabó colgando en su escaparate el cartel de «Las mascotas también se merecen comer sano». Un agente de viajes amante de la diversión a quien ayudamos con nuestros servicios adoptó el lema de temporada: «Porque este debería ser un verano para recordar toda la vida».

Antes de que la música se descargara de plataformas digitales, Tower Records promocionó su cadena de tiendas de discos utilizando el eslogan «Sin música no hay vida». El eslogan no solo les ayudó a conseguir unas ventas de más de mil millones de dólares todos los años, sino que además vendieron miles de pegatinas para coche y camisetas con esa frase a fans que querían asociarse con la creencia filosófica de que la música importaba.

¿Tu marca contribuye a una historia más profunda? ¿Se pueden posicionar tus productos como herramientas que los clientes puedan utilizar para luchar contra algo que no debería ser? Si es el caso, incluyamos alguna apuesta filosófica entre tus mensajes de marca.

La promesa de marca perfecta

Si de verdad queremos satisfacer a los clientes, podemos ofrecerles mucho más que productos y servicios; podemos ofrecernos a resolver un problema externo, interno y filosófico cuando interactúen con nosotros.

Los contadores de historias utilizan esta fórmula constantemente para ganarse la simpatía del público. Cuando Luke lanza el torpedo de fotones a través del pequeño agujero en la *Estrella de la Muerte*, de hecho está resolviendo el problema externo de destruir la *Estrella de la Muerte*, y además el problema interno de dudar de si tenía lo que había que tener para ser un Jedi, y encima el problema filosófico del bien contra el mal, todo eso con tan solo presionar un botón.

Cuando se resuelven los problemas a los tres niveles de un plumazo, el público experimenta una sensación de alivio y un placer que hace que le encante la historia. Esta escena normalmente se conoce como la escena «de clímax» o «de rigor», y se podría decir que es la más importante de la película porque todas las demás conducen hacia ella en cierto sentido.

La resolución de los problemas externos, internos y filosóficos a que se enfrenta el héroe es el motivo por el que lloramos cuando Woody y Buzz

se reúnen de nuevo con Andy en *Toy Story*, y el motivo por el que lo sentimos tan en carne propia cuando el capitán John Miller rescata al soldado Ryan.

Esta fórmula funciona porque los seres humanos experimentan problemas a estos tres niveles en la vida diaria, y no buscan una solución únicamente para un nivel, sino que desean encontrar una solución para todos los niveles.

Si de verdad queremos ver crecer nuestro negocio, debemos posicionar nuestros productos como la solución a un problema externo, interno y filosófico y ubicar el botón de «Compra ahora» en un contexto en que sea la acción que debe realizar el cliente para que se produzca el cierre de la historia.

Consideremos ahora la manera en que algunas marcas de éxito que todos conocemos han posicionado la compra de sus productos como la solución a los problemas externo, interno y filosófico:

AUTOMÓVILES TESLA:

Malo: se bebe la gasolina, peor tecnología.

Externo: necesito un coche.

Interno: quiero ser un adoptador temprano de una tecnología nueva.

Filosófico: mi elección de coche debiera contribuir a salvar el medio ambiente.

MÁQUINAS NESPRESSO PARA USO DOMÉSTICO:

Malo: las máquinas que hacen café malo.

Externo: quiero que el café que me tomo en casa sepa mejor.

Interno: quiero que la máquina de café que tengo en casa me haga sentir sofisticado.

Filosófico: no tendría que ser un especialista en la preparación de café para hacer un café *gourmet* en casa.

EDWARD JONES PLANIFICACIÓN FINANCIERA:

Malo: entidades financieras que no escuchan a sus clientes.

Externo: necesito ayuda para invertir.

Interno: estoy perdido sobre cómo hacerlo (sobre todo con todos los recursos basados en tecnología que hay ahora).

Filosófico: voy a invertir mi dinero, me merezco tener un asesor que se

ocupe de mí y que me explique las cosas en persona y con detenimiento.

¿QUÉ RETOS AYUDAS A LOS CLIENTES A SUPERAR?

La idea de identificar a un malo que provoca un problema interno, externo y filosófico puede imponer un poco, pero lo encontrarás si de verdad te comprometes a trabajar esta cuestión en una sesión de lluvia de ideas. Eso sí, ten cuidado. Un gran problema al que se enfrenta la mayoría de nuestros clientes es que quieren incluir tres malos, siete problemas externos, cuatro internos, etc. Pero ya he mencionado que las historias son mejores cuanto más sencillas y claras. Vamos a tener que elegir.

¿Hay un único malo al que tu marca planta cara? ¿Y qué problema externo provoca ese malo? ¿Cómo hace sentir a tu cliente ese problema externo? ¿Y por qué es injusto que la gente sufra a manos de este malo?

Estas son las cuatro preguntas a las que queremos dar respuesta en la sección sobre problemas de nuestro Guion de Marca StoryBrand, y cuando lo hagamos la historia que cuenta la marca tomará forma porque nuestro héroe, el cliente, que quiere algo, se enfrenta a un reto. ¿Triunfará? ¿Se resolverán sus problemas?

Tal vez. La cuestión es que tendrá que implicarse con tu marca para averiguarlo.

---

8. James Scott Bell, *Plot & Structure: Techniques and Exercises for Crafting a Plot That Grips Readers from Start to Finish* [Trama y estructura: técnicas y ejercicios para confeccionar una trama que engancha a los lectores de principio a fin], Cincinnati, Ohio, Writer's Digest Books, 2004, p. 12.

9. «Why CarMax?» [¿Por qué CarMax?], CarMax.com, última consulta: 17 de junio de 2018, https://www.carmax.com/car-buying-process/why-carmax.

10. «The Just 100: America's Best Corporate Citizens» [Los 100 justos: los mejores ciudadanos corporativos de Estados Unidos], *Forbes*, última consulta: 17 de junio de 2018, http://www.forbes.com/companies/carmax/.

Clarifica tu mensaje para que los clientes te escuchen



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca, o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Ya sea solo o en equipo, haz una lluvia de ideas sobre todos los malos, ya sean literales o metafóricos, a los que tu marca planta cara.
- Haz una lluvia de ideas sobre los problemas externos que tu marca resuelve. ¿Hay uno que represente el abanico más amplio de productos?
- Haz una lluvia de ideas sobre el problema interno (frustración o duda) que experimentan tus clientes y cómo se relaciona con tu marca. ¿Hay una experiencia que destaque como universal para tus clientes?
- ¿Forma tu marca parte de una historia más amplia e importante? ¿Hay algún tipo de mal filosófico al que tu marca planta cara?
- Una vez termines tu sesión de lluvia de ideas, toma las cuatro decisiones que recoge el Guion de Marca StoryBrand y que te permitirán rellenar la parte 2.

6

Y conoce a un guía



Principio número tres de StoryBrand: los clientes no buscan otro héroe, buscan un guía.

Shakespeare tenía razón: la vida de una persona se compone de muchos actos. Pero, como escritor que soy, prefiero ver estos actos como capítulos. Si haces balance de tu vida echando la vista atrás, seguro que también los ves. Está el capítulo en el que tuviste una infancia con pocos recursos, y el capítulo de cuando empezaste a ver la importancia de las relaciones. Luego está el capítulo de cuando te diste cuenta de que se te daban bien las matemáticas o los deportes, y el capítulo en el que te marchaste de casa para empezar a volar solo.

No hay dos vidas iguales, pero compartimos capítulos. Todos los seres humanos están embarcados en un viaje de transformación.

No resulta complicado reconocer estos capítulos por sus acontecimientos, o por lo que el autor y profesor James Scott Bell llama «puertas de no retorno».[11] Puede haber sido el divorcio de nuestros padres, nuestro primer amor adolescente, el primer desengaño amoroso, o que te hayan hecho corro para jalearte en la fiesta de primero del instituto por haber clavado la imitación del *moonwalk* de Michael Jackson.

En las historias, los acontecimientos marcan el principio y el final de nuestros capítulos. Pero, si nos fijamos con más detenimiento, veremos algo más o, para ser más exactos, a alguien más.

Los acontecimientos que definen nuestros capítulos suelen venir instigados o suelen ser interpretados por personajes místicos que nos ayudan a lo largo de nuestro camino. En las historias, estos personajes reciben muchos nombres, pero yo he escogido llamarlos *guías*.

En su libro *The Seven Basic Plots* [Las siete tramas básicas], Christopher Booker describe la introducción de un guía en la historia del siguiente

modo:

> Un héroe o una heroína cae bajo el influjo de un oscuro hechizo que lo acaba atrapando en un estado poco menos que de hibernación no muy distante a algo así como ser un muerto viviente: un confinamiento físico o espiritual, un sueño profundo, una enfermedad o algún otro tipo de encantamiento. Entonces tiene lugar un milagroso acto de redención enfocado en una figura concreta que ayuda a liberar al héroe o la heroína de esa prisión, emergiendo así a la gloriosa luz desde las profundidades más oscuras.[12]

TODOS LOS HÉROES BUSCAN UN GUÍA

Cuando hablo de un guía, me estoy refiriendo a nuestros padres cuando nos sentaban para hablar de integridad, o al entrenador de fútbol que nos ayudó a comprender la importancia de trabajar mucho y confiar en que podemos conseguir más de lo que jamás creímos posible. Entre nuestros guías podrían incluirse los autores de los poemas que hayamos leído, líderes que hayan hecho avanzar al mundo hacia nuevos territorios, terapeutas que nos hayan ayudado a dar sentido a nuestros problemas y, sí, incluso marcas que nos hayan ofrecido el aliento y las herramientas para superar un reto.

Si, por ejemplo, una heroína resuelve su propio problema en una historia, el público desconectará. ¿Por qué? Porque de manera intuitiva sabemos que, si fuera capaz de resolver su propio problema, para empezar ni siquiera lo tendría. Los contadores de historias usan el personaje del guía para animar al héroe y equiparlo con lo necesario para salir victorioso al final.

Te habrás encontrado con un guía en prácticamente todas las historias que hayas leído, escuchado o visto: Frodo tiene a Gandalf, Katniss tiene a Haymitch y Luke Skywalker tiene a Yoda. A Hamlet lo «guía» el fantasma de su padre, y Julieta es quien enseña a Romeo lo que es el amor.

Igual que en las historias, todas las mañanas, los seres humanos se levantan viéndose como el héroe de la historia. Se enfrentan a conflictos internos, externos y filosóficos, y saben que no pueden resolver esos problemas solos.

El error fatal que cometen algunas marcas, sobre todo marcas jóvenes que creen que tienen que demostrar su valía, es posicionarse como el héroe de la historia en vez de como el guía. Como ya he mencionado, una marca que se posiciona como el héroe está destinada a fracasar.

El error fatal

Las ramificaciones fatales de posicionar nuestra marca como el héroe

podrían ser enormes. Consideremos el fracaso del servicio de música en *streaming* Tidal. ¿No te suena de nada? Es por una buena razón. El rapero Jay Z fundó la compañía, en la que invirtió personalmente la impresionante cantidad de 56 millones de dólares, fijándose como misión «conseguir que todo el mundo vuelva a respetar la música».[13] En vez de ser propiedad de las discográficas o las empresas tecnológicas, los dueños de Tidal serían músicos, lo que les permitiría saltarse a los intermediarios y llevar sus productos al mercado directamente. En consecuencia, el artista se llevaría una parte mayor de los beneficios.

El plan suena fantástico. Pero Jay Z no se dio cuenta del error que suponía posicionarse él mismo y otros músicos como los héroes. ¿Se iban a comprar música unos artistas a otros? No. Pues entonces hubiera debido colocar al cliente, y no al artista, como héroe de la historia.

En los meses inmediatamente anteriores al lanzamiento de Tidal, Jay Z reclutó a dieciséis músicos muy conocidos, que accedieron a lanzar contenido exclusivo en su plataforma a cambio de una participación en el capital de la empresa. Cuando llegó el día del lanzamiento multimillonario del negocio, los artistas aparecieron codo con codo en una rueda de prensa para explicar su misión. Como cabía esperar, fue justo ahí donde todo se desmoronó.

Si Jay Z (un genio, por otro lado) hubiera comprendido las ancestrales reglas de las historias, habría podido evitar ir directo a un campo minado.

«El agua no se cobra —declaró Jay Z—. La música se cobra a seis dólares la canción, pero nadie quiere pagarlos —añadió en tono un tanto confuso—. Deberías poder beber agua del grifo sin pagar nada. Eso está fenomenal. Y, si quieres escuchar las canciones más maravillosas, entonces apoya al artista.»[14]

En las redes sociales, sobre todo en Twitter, le dieron una buena paliza a Jay Z y su Tidal. Miles de personas le recordaron que igual tenía que consultar con quien fuera que le pagaba las facturas, porque, de hecho, el agua sí se pagaba. De la noche a la mañana, un artista que había forjado su carrera hablando en nombre de la gente sonaba a minoría privilegiada. Al público le resultó indignante contemplar aquel plantel de músicos famosos y millonarios tratando de dar pena para cobrar más por su música. El error garrafal fue que Jay Z no supo responder a la pregunta que rondaba por la cabeza de todos los clientes héroes: ¿de qué manera me *ayudas a mí para triunfar*? La razón de ser de Tidal era ayudar a los artistas —que no a los clientes— a triunfar. Y por eso

fracasó.

Dale el papel de héroe al cliente siempre, y que tu marca sea la guía. Siempre. Si no, morirás.

La historia no gira en torno a nosotros

La cuestión más general que se plantea aquí es sencilla: el día en que dejemos de pasarnos las noches en vela preocupados por el éxito de nuestro negocio y empecemos a preocuparnos por el éxito de nuestros clientes será el día en que nuestro negocio empiece a crecer.

Si sentimos la tentación de colocar a nuestra marca como el héroe, porque los héroes son fuertes y capaces y el centro de atención, deberíamos dar un paso atrás. En las historias, el héroe nunca es el personaje más fuerte. De hecho, con mucha frecuencia, los héroes no están bien preparados y los asaltan constantemente las dudas sobre su propia valía. No están seguros de tener lo que hace falta. Muchas veces se muestran reticentes y, más que entrar voluntariamente en la historia, se ven empujados a ella. El guía, en cambio, «ya está de vuelta» y ha superado el reto al que se enfrenta el héroe ahora en el transcurso de su propia historia.

El guía, no el héroe, es el que tiene más autoridad. Ahora bien, rara vez la historia gira en torno al guía. El guía, sencillamente, tiene su papel. La historia siempre debe centrarse en el héroe, y si un contador de historias (o un líder empresarial) se olvida de esto, el público se hará un lío respecto a quién protagoniza la historia en realidad y perderá interés. Esto es cierto en el mundo de los negocios, en política e incluso en las familias. La gente busca un guía que les ayude, y no otro héroe.

Quienes se dan cuenta de que la historia épica de la vida, en realidad, no trata de ellos mismos sino de quienes les rodean, acaban ganando. Va en contra de lo que dicta la intuición, pero es verdad. De hecho, los líderes que creen que la historia de la vida gira en torno a ellos podrían cosechar un éxito momentáneo, pero casi siempre pasan a la historia como el malo.

LAS DOS CARACTERÍSTICAS DE UN GUÍA

Hemos visto cientos, si no miles, de negocios experimentar un crecimiento en la implicación de los clientes una vez que comenzaron a posicionarse como el guía de estos. Tras filtrar su mensaje a través del Esquema StoryBrand, los líderes empresariales se dan cuenta de que sus páginas web, los envíos masivos de mensajes por correo electrónico, la publicidad digital, los anuncios en televisión, incluso las

minipresentaciones rápidas de ascensor, se han orientado mal. Basta con centrar la mirada en el cliente y ofrecerle un papel heroico en una historia que tenga sentido para cambiar de manera radical el modo en que hablamos de hacer negocios e incluso los hacemos. Así pues, ¿qué hacer para que se nos reconozca como el guía en la vida de nuestros clientes?

Las dos cualidades que una marca debe comunicar para posicionarse como guía son:

Empatía

Autoridad

Cuando Luke Skywalker conoce a Yoda, da con el guía perfecto. Yoda es el simpático personaje que comprende el dilema de Luke y le enseña a usar la Fuerza de una forma muy empática. Pero, claro, esa empatía no serviría para nada si no fuera por la autoridad de Yoda como Jedi que es él también. Yoda comprende el dilema de Luke y ha aprendido a dominar las habilidades que Luke debe desarrollar para salir victorioso.

Precisamente, el guía tiene que tener esta pegada doble, este «uno-dos» de autoridad y empatía, para hacer que el héroe y la historia progresen. Estas son las características que busca el héroe, y cuando las percibe, sabe que ha encontrado a su guía.

Expresa empatía

Cuando Bill Clinton pronunció la ahora famosa frase «Siento tu dolor» [*I feel your pain*] en 1992, hizo algo más que ganarle la partida a George H. W. Bush: se posicionó a sí mismo como guía en la historia de los votantes estadounidenses. Un guía expresa una comprensión del dolor y la frustración del héroe. De hecho, muchos expertos creen que Clinton obtuvo la victoria durante aquel debate en un ayuntamiento en el que Bush se fue por las ramas en su respuesta a una joven que le preguntó lo que significaba la deuda nacional para el ciudadano de a pie. Clinton, por su parte, dio la réplica a la respuesta lineal y cerebral de Bush preguntando a la joven si conocía a alguien que se hubiera quedado sin trabajo. Y también le preguntó si le dolía tener amigos en el paro, y cuando ella respondió que sí, procedió a explicar la relación que hay entre la deuda nacional y el bienestar de todos los ciudadanos estadounidenses, incluidos ella y sus amigos.[15] Eso es empatía.

Cuando empatizamos con el dilema de nuestro cliente, creamos un vínculo de confianza. Las personas confían en quien las comprende, y también confían en las marcas que las comprenden.

Oprah Winfrey, quien indiscutiblemente guía con éxito a millones de personas, explicó en una ocasión que lo que más quiere la gente es que las vean, las escuchen y las comprendan. Esta es la esencia de la empatía.

Las declaraciones empáticas comienzan con palabras como «Comprendemos cómo te sientes cuando…», o «Nadie debería tener que sentir…», o «Igual que tú, nos parece muy frustrante que…» o, como en el caso de un anuncio de Toyota que animaba a los propietarios de un coche de esa marca a utilizar su centro de servicio de Toyota, sencillamente: «Nos importa tu Toyota».

Expresar empatía no es difícil. Una vez hemos identificado los problemas internos de nuestros clientes, sencillamente, tenemos que hacerles saber que los comprendemos y nos gustaría ayudarles a encontrar una solución. Haz un repaso de tus materiales de marketing y asegúrate de haber dicho a tus clientes que te importan. Los clientes no sabrán que te importan si no se lo dices.

¿ERES COMO YO?

Ahora bien, la empatía es algo más que eslóganes sentimentales. La verdadera empatía implica hacer saber a los clientes que los vemos igual que nos vemos a nosotros mismos. Los clientes buscan marcas con las que tengan algo en común. Recuerda que al cerebro humano le gusta conservar calorías así que, cuando los clientes se dan cuenta de que tienen mucho en común con una marca, llenan todos los vacíos de los matices desconocidos con confianza. Básicamente, el cliente hace lotes con su pensamiento; es decir, que piensa en «bloques», más que en términos de detalle. El territorio común, ya sea en términos de gustos musicales o valores compartidos, es una poderosa herramienta de marketing.

Una campaña publicitaria para televisión, Discover Card, recurría precisamente a la empatía al mostrar a gente que llamaba a Atención al Cliente y acababa hablando con alguien que era una réplica exacta de ellos mismos. ¿Cuál era el mensaje? Discover Card se va a ocupar de ti exactamente igual que te ocuparías tú de ti mismo.

Muestra autoridad

A nadie le gustan los sabelotodo y nadie quiere que lo sermoneen. Las marcas que predican sus conocimientos a las masas en tono prepotente provocan rechazo. Por este motivo, muchos expertos en marketing dicen que no deberíamos expresar autoridad en absoluto, que lo que la gente

quiere es una marca que les pase el brazo por los hombros y camine junto a ellos como su igual. Pero esto no es completamente cierto.

Imagínate entrando en el despacho de un dietista por primera vez, firmemente decidido a ponerte en forma como nunca lo has estado antes.

«Me gustaría perder quince kilos —le dices al dietista—. Llevo mucho tiempo batallando con el peso, pero ha llegado el momento, estoy preparado.»

¿Cómo reaccionarías si su respuesta fuera: «¡Yo estoy igual que tú!»?

No tardarías en darte cuenta de que habías elegido al nutricionista equivocado.

Cuando hablo de autoridad, a lo que me refiero en realidad es a competencia. Cuando un héroe busca un guía, en definitiva lo que hace es depositar su confianza en alguien que sabe lo que hace. El guía no tiene que ser perfecto, pero sí ha de contar con experiencia considerable en ayudar a otros héroes a salir victoriosos al final.

Así pues, ¿cómo declarar nuestra autoridad pero sin alardear tanto sobre nosotros mismos que acabemos adoptando el papel de héroe?

Cuando ven nuestras páginas webs, nuestros anuncios o nuestros correos electrónicos, lo que los clientes quieren, en definitiva, es marcar en su subconsciente la casilla de que les inspiramos confianza en nuestra capacidad para ayudarlos.

Hay cinco maneras fáciles de añadir la cantidad justa de autoridad a nuestro marketing.

1. Testimonios: Deja que otros hablen en tu nombre. Si tienes clientes satisfechos, publica unos cuantos testimonios de estos en tu página web. Para los clientes, los testimonios son el regalo de no ser los primeros. Saben que otros han trabajado ya contigo con éxito. Evita la tentación de acumular una decena o incluso una veintena de testimonios, pues correrás el riesgo de posicionarte como héroe. Tres es un número perfecto para empezar y responderá estupendamente a la necesidad que tienen los clientes de asegurarse de que sabes lo que haces. Además es aconsejable que evites los testimonios que duran y duran, cantando las alabanzas de tu marca hasta el infinito. Al cliente no le llevará mucho tiempo decidir si confía en ti o no, así que incluye testimonios breves.

2. Estadísticas: ¿A cuántos clientes satisfechos has ayudado? ¿Cuánto dinero les has ayudado a ahorrar? ¿En qué porcentaje han crecido sus negocios desde que empezaron a trabajar contigo? Una declaración sencilla, como la de la plataforma de marketing por correo electrónico Infusionsoft, «125.000 clientes confían en [nuestro] galardonado *software* de automatización»,[16] es cuanto necesitan tus potenciales clientes. Más aún: esto apacigua el hemisferio izquierdo predominante de los clientes a los que les encantan los números, las estadísticas y los hechos.
3. Premios: Si has ganado unos cuantos premios por tu trabajo, siéntete libre de incluir logos en formato pequeño de esos galardones al final de la página. Una vez más quisiera insistir en que no hay que comunicarlo a bombo y platillo pero, por otro lado, los premios resultan muy útiles a la hora de ganarte la confianza del cliente, incluso aunque nunca haya oído hablar de ese premio en concreto.
4. Logos: Si lo que ofreces es un producto o servicio para otras empresas, muestra en tus materiales de marketing los logos de otras compañías con las que hayas trabajado. Los clientes están interesados en que les cuentes que has ayudado a otras empresas a superar los mismos retos que se les plantean. El cliente interpreta el hecho de reconocer otros negocios con los que hayas trabajado como prueba social de que posees la habilidad de ayudarle a triunfar.

Detente un minuto a hacer un repaso de tus materiales de marketing y pregúntate si das muestra de tu competencia en ellos. Recuerda que no tienes que alardear. Los testimonios, los logos, los premios y las estadísticas permitirán al cliente marcar mentalmente la casilla de la «confianza» en su subconsciente. Las preguntas que se hace el cliente son: «¿Esta marca sabe lo que hace? ¿Va a merecer la pena que invierta mi tiempo y mi dinero? ¿De verdad va a poder ayudarme a resolver mi problema?»

CÓMO CAUSAR UNA PRIMERA IMPRESIÓN FANTÁSTICA

Cuando la gente conoce tu marca es como si estuvieran conociendo a una persona, y se pregunta si se llevarán bien, si la marca les puede ayudar a vivir mejor, si quiere asociar su identidad con la de tu marca y, en última instancia, si puede confiar en tu marca.

La catedrática de la Escuela de negocios de la Universidad de Harvard

Amy Cuddy lleva más de quince años estudiando la manera en que los líderes empresariales pueden causar una buena primera impresión. Cuddy ha destilado la cuestión hasta resumirla en dos preguntas que son, en definitiva, las que se hace la gente cuando conoce a alguien por primera vez: «¿Puedo fiarme de esta persona?» y «¿Puedo respetar a esta persona?» En su libro titulado *El poder de la presencia*, Cuddy explica que los seres humanos valoran tanto el poder confiar en el otro que solo una vez se ha establecido esa confianza la persona se plantea conocernos más.[17]

Cuando expresamos empatía, estamos ayudando a nuestros clientes a responder a la primera pregunta de Cuddy: «¿Puedo fiarme de esta persona?»

Dar muestras de competencia ayuda a los clientes a responder a la segunda pregunta: «¿Puedo respetar a esta persona?»

Las mismas dos características que nos ayudan a causar una primera impresión fantástica en la gente en un cóctel ayudan también a nuestra marca a causar una excelente primera impresión a nuestros clientes potenciales.

Una vez hemos expresado empatía y mostrado autoridad, podemos posicionar nuestra marca como la guía que los clientes andaban buscando, y esto marcará una diferencia significativa en la forma en que nos recuerden, nos entiendan y, en definitiva, se impliquen con nuestros productos o servicios.

Dicho lo cual, incluso si gustamos al cliente y este confía en nosotros, eso no quiere decir que vaya a hacer un pedido, sino que sigue habiendo una brecha considerable entre el afecto que podamos inspirar en un cliente y su decisión de invertir el dinero que tanto les cuesta ganar en lo que nosotros ofrecemos. ¿Qué es lo siguiente que buscan? Hablaremos de ello en el próximo capítulo.

Por el momento, sin embargo, céntrate en hacer una sesión de lluvia de ideas sobre cómo puedes, expresando empatía y mostrando autoridad, posicionarte como guía en la vida de tu cliente.

---

11. James Scott Bell, *Plot & Structure: Techniques and Exercises for Crafting a Plot That Grips Readers from Start to Finish* [Trama y estructura: técnicas y ejercicios para confeccionar una trama que engancha a los lectores de principio a fin], Cincinnati, Ohio, Writer's Digest Books, 2004, pp. 31-32.

12. Christopher Booker, *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories* [Las siete tramas básicas: por qué contamos historias], Londres, Continuum, 2004, p. 194.

13. Ben Sisario, «Jay Z Reveals Plans for Tidal, a Streaming Music Service» [Jay Z desvela

planes para el lanzamiento de Tidal, un servicio de música en *streaming*], *New York Times*, 30 de marzo de 2015, https://www.nytimes.com/2015/03/31/business/media/jay-z-reveals-plans-for-tidal-a-streaming-music-service.html.

14. Ibid.

15. «Clinton vs. Bush in 1992 Debate» [Debate Clinton-Bush 1992], vídeo de YouTube, 4:08, publicado por «Seth Masket», útima consulta: 17 de junio de 2018. https://www.youtube.com/watch?v=7ffbFvKlWqE

16. Página de inicio de Infusionsoft, última consulta: 17 de junio de 2018, https://www.infusionsoft.com.

17. Amy Cuddy, *El poder de la presencia*. (Barcelona: Urano, 2016)

Clarifica tu mensaje para que los clientes te escuchen



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Ya sea solo o en equipo, haz una sesión de lluvia de ideas en busca de afirmaciones empáticas que puedas hacer para que tus clientes sepan que te importa su problema interno.
- Haz una lluvia de ideas sobre las muchas maneras en que puedes mostrar competencia y autoridad, explorando testimonios potenciales, estadísticas que demuestren competencia, premios que hayas ganado o logos de otras empresas a las que hayas ayudado a alcanzar el éxito.
- Una vez hayas finalizado tu sesión de lluvia de ideas, toma las dos decisiones de Guion de Marca StoryBrand que te permitirán cumplimentar el módulo 3.

7

Que le da un plan



Principio número cuatro de StoryBrand: los clientes confían en un guía que tenga un plan.

A estas alturas de nuestro viaje de cliente hemos identificado algo que el cliente quiere, que es lo que ha originado la historia. Luego hemos definido sus problemas, lo que ha generado la intriga de si seremos o no capaces de ayudarle a resolver sus retos. Después nos hemos presentado como guía expresando empatía y mostrando autoridad, todo lo cual ha servido para establecer confianza. Y no obstante, incluso con todo esto, el cliente no ha hecho un pedido. Todavía falta algo.

Si nos hemos posicionado como guía, nuestros clientes ya tienen una relación con nosotros, pero realizar una compra no es precisamente característico de las relaciones casuales sino una señal de compromiso. Cuando un cliente hace un pedido, básicamente lo que está diciendo es: «Creo que me puedes ayudar a resolver mi problema, y lo creo tanto que estoy dispuesto a arriesgar en este juego. Estoy dispuesto a separarme de unos cuantos de esos dólares que tanto me cuesta ganar».

Los compromisos son un riesgo para nuestros clientes porque, en cuanto adoptan un compromiso, potencialmente pueden perder algo. La mayoría de los clientes no están dispuestos a correr ese riesgo todavía.

Cuando un cliente está debatiéndose entre comprar o no comprar algo, nos lo deberíamos imaginar al borde de un arroyo de aguas impetuosas. Es cierto que quiere lo que hay en la otra orilla, pero mientras está allí oye que hay una catarata río abajo. ¿Qué pasa si cae al arroyo? ¿Y qué aspecto tendría la vida si cayera por la cascada? Este es el tipo de preguntas que se plantea el cliente en su subconsciente mientras sobrevuela con la flecha del ratón el botón de «Compra ahora». *¿Y si no funciona? ¿Y si hago una tontería comprando esto?*

Para aliviar las preocupaciones de los clientes, hemos de colocar

grandes piedras en ese arroyo. Cuando identificamos las piedras sobre las que puede pisar el cliente para cruzar el arroyo, estamos eliminando gran parte del riesgo e incrementando el nivel de comodidad que puede experimentar si hacen negocios con nosotros. Es como si estuviéramos diciendo: «Primero pisa aquí. ¿Lo ves? Es fácil. Y luego pisa aquí, y después aquí, y entonces habrás llegado a la otra orilla y tu problema estará resuelto».

En términos del Esquema StoryBrand, a estas «rocas» las denominamos un *plan.*

En la película *Moneyball: Rompiendo las reglas*, Peter Brand (el guía) le proporciona a Billy Beane un plan que puede poner en práctica para darle la vuelta a la situación de su equipo de béisbol. Dando una serie de pasos, Billy comenzará a utilizar un algoritmo para elegir a los jugadores en vez de basarse en la casuística anecdótica conocida por su anticuado equipo de entrenadores. Así que se decide a empezar a confiar en los números y llevar el equipo del mismo modo en que el gestor de un fondo de cobertura llevaría su fondo.

En casi todas las películas que se te puedan ocurrir, el guía le proporciona un plan al héroe. El plan es el puente que el héroe debe cruzar para llegar a la escena culminante. Rocky se tiene que entrenar con métodos nada ortodoxos, Tommy Boy tiene que embarcarse en un viaje de ventas por todo el país, y Julieta debe beberse la poción que le da el boticario para engañar a su familia haciéndoles creer que está muerta y así poder vivir su amor con Romeo libremente.

El plan enfoca la película de manera más específica y ofrece al héroe un «sendero de esperanza» por el que puede avanzar rumbo a la resolución de sus problemas.

EL PLAN CREA CLARIDAD

Los planes pueden adoptar las formas más variadas, pero todo plan eficaz hace una de estas dos cosas: o bien clarifica cómo puede alguien hacer negocios con nosotros, o bien elimina la sensación de riesgo que pueda experimentar alguien al considerar si invierte en nuestros productos o servicios.

¿Te acuerdas del mantra «Si confundes, pierdes»? Pues no tener un plan es receta segura para confundir a tus clientes.

Después de que los clientes potenciales hayan asistido a una charla que hayamos dado o hayan visitado nuestra página web o leído el correo electrónico que hemos utilizado para un envío masivo, están todos

preguntándose lo mismo: *¿y qué quieres que haga ahora?* Si no los guiamos experimentarán un cierto grado de confusión y, como oyen la cascada que hay río abajo, utilizarán esa confusión como excusa para no hacer negocios con nosotros.

El hecho de saber que queramos que hagan un pedido no basta para motivarlos. Si vendemos un sistema de almacenamiento que el cliente se puede instalar en el garaje, este tiende a sobrevolar el botón de «Compra ahora» con el ratón mientras se pregunta si le funcionará, lo difícil que será instalarlo y si no acabará la caja sin abrir en un rincón del garaje igual que pasó con la última cosa que compró. Pero cuando le explicamos lo fácil que es y le informamos de que puede empezar con tres sencillos pasos, entonces aumenta la probabilidad de que haga un pedido.

Debemos hablar a los clientes de…

1. Medir el espacio.
2. Pedir los artículos que quepan en el espacio disponible.
3. Instalarlo en minutos utilizando herramientas básicas.

Pese a que estos tres pasos pueden parecer muy obvios, no lo son para nuestros clientes. Colocar piedras en el arroyo incrementa considerablemente la probabilidad de que los clientes lo crucen.

EL PLAN DE PROCESO

En StoryBrand hemos identificado dos planes que puedes utilizar para animar de manera eficaz a los clientes a hacer negocios contigo. El primer tipo de plan, y el que recomendamos a todos nuestros clientes, es un plan de proceso.

Un plan de proceso puede describir los pasos que un cliente necesita dar para comprar nuestro producto, o para usarlo una vez lo haya comprado, o una mezcla de lo uno y lo otro.

Por ejemplo, si vendes un producto caro, podrías hacer el siguiente desglose de los pasos a dar:

1. Concierta una cita.
2. Permítenos crear un plan a medida.
3. Ejecutemos juntos el plan.

Tanto si estamos vendiendo un producto financiero, como un procedimiento médico, una educación universitaria o cualquier otra solución complicada, un plan de proceso elimina la confusión del

camino del cliente y lo guía respecto de cuáles son los próximos pasos.

Hasta ahora he hablado sobre todo de piedras que podemos colocar en el arroyo y que llevarán al cliente a realizar una compra, pero otro tipo de plan de proceso sería el plan de proceso posventa. Un plan de proceso posventa es particularmente útil cuando a los clientes les podría costar imaginar cómo usar nuestro producto una vez comprado. Por ejemplo, con un *software* complicado, tal vez interese especificar los pasos o incluso las fases por las que pasaría un cliente tras realizar la compra:

1. Descarga el *software*.
2. Integra tu base de datos en nuestro sistema.
3. Revoluciona la interacción con tus clientes.

El plan de proceso posventa sirve para exactamente lo mismo que un plan de proceso preventa en el sentido de que reduce la confusión. Cuando los clientes se fijan en la distancia que los separa de la integración de un producto complicado, es menos probable que realicen una compra. En cambio, cuando leen tu plan, piensan: *¡Ay, pues eso lo puedo hacer! No parece difícil,* y ahí es cuando hacen clic en «Compra ahora».

Un plan de proceso también puede combinar los pasos preventa y posventa. Por ejemplo:

1. Prueba un coche.
2. Compra el coche.
3. Disfruta de un servicio de mantenimiento gratuito de por vida.

Vemos nuevamente en este ejemplo que la clave para el éxito de *cualquier* plan es reducir la confusión que experimentan los clientes. ¿Qué pasos tienen que dar para hacer negocios contigo? Explica en detalle cuáles son esos pasos y será como si hubieras pavimentado una acera que atraviesa un campo. Se animará más gente a cruzarlo.

Nos suelen preguntar cuántos pasos debe tener un plan de proceso. La respuesta varía, por supuesto, pero nosotros recomendamos que sean por lo menos tres y no más de seis. Si hacen falta más de seis pasos para hacer negocios contigo, agrupa esos pasos en fases y describe las fases. En teoría puedes guiar al cliente a lo largo de veinte y hasta treinta pasos, pero hay estudios que muestran que, cuando bombardeas a los clientes con información, las ventas bajan.

Recuerda que la razón de ser del plan es, en primer lugar, mitigar la

confusión de los clientes. Tener más de cuatro pasos, de hecho, bien podría contribuir a la confusión en vez de reducirla. La clave es simplificar el viaje de los clientes de modo que aumenten las probabilidades de que hagan negocios contigo.

EL PLAN DE ACUERDO

Si la razón de ser de los planes de proceso es reducir la confusión, los planes de acuerdo sirven para paliar los miedos.

Un plan de acuerdo se concibe como una lista de acuerdos a los que llegas con los clientes para ayudarles a superar sus miedos en torno a hacer negocios contigo.

Ya he mencionado anteriormente a CarMax y cómo resolvieron la preocupación de sus clientes ante la perspectiva de tener que tratar con un vendedor de coches de segunda mano. Una de las herramientas que utilizan para comunicar que los clientes no tienen que enfrentarse a este miedo interno es un plan de acuerdo. El acuerdo de cuatro puntos de CarMax incluye la promesa de que los clientes nunca tendrán que regatear. ¿Te preocupa que te endosen una tartana? CarMax se niega a vender coches que no cumplan sus mínimos y todos sus vehículos pasan por un proceso de renovación para garantizar que han obtenido el sello[18] de certificación de calidad propio que han creado.

En la actualidad, CarMax vende más coches que sus tres competidores más cercanos juntos. En 2015, la revista *Automotive News* nombró a CarMax rey indiscutible del mercado de coches usados.[19] Tal y como ya comentaba en el capítulo 5, el hecho es que CarMax rara vez habla de ofrecer soluciones a los problemas externos de sus clientes (es decir, la necesidad de comprarse un coche de segunda mano). En vez de eso, se centra en el problema interno de sus clientes, que es el miedo a tener que tratar con un vendedor de coches usados, y ese miedo se mitiga por medio de un plan de acuerdo.

Un plan de acuerdo también puede funcionar a la hora de incrementar el valor percibido de un servicio que prometes ofrecer. Por ejemplo, el libro *Contract with America* [Contrato con América] de Newt Gingrich es un ejemplo de un plan de acuerdo. Newt era un congresista de Georgia relativamente desconocido que lideró una toma de control en ambas cámaras por medio de un acuerdo con los votantes. Newt se limitó a retomar los principales ejes del discurso conservador de siempre, los convirtió en una lista y dijo: «Si nos votas, haremos todo esto». Más de trescientos legisladores conservadores se sumaron y, de la noche a la

mañana, Newt se convirtió en un candidato presidenciable.

Otra ventaja de los planes de acuerdo es que pueden servir para clarificar los valores que compartimos con los clientes. La lista de valores de Whole Foods's ha atraído a millones hasta sus tiendas y, en cierto sentido, funciona como un acuerdo con sus clientes según el cual únicamente se abastecerán de productos de modo social y medioambientalmente responsable.

A diferencia de un plan de proceso, un plan de acuerdo suele funcionar como telón de fondo. Los planes de acuerdo no tienen que ocupar un lugar prominente en la página de inicio de tu web (aunque podría ser el caso) pero, a medida que los clientes te van conociendo, empezarán a distinguir una capa más profunda en tu servicio, y puede que se den cuenta de por qué cuando finalmente conozcan tu plan de acuerdo.

La mejor manera de llegar a un plan de acuerdo es hacer una lista de todas las cosas que podrían preocupar a tus clientes en relación con tu producto o servicio, y luego abordar esas preocupaciones con acuerdos que paliarán esos miedos.

Si es suficientemente corto (obviamente, somos grandes aficionados a la brevedad), puedes colgar tu plan de acuerdo en las paredes de la oficina, y hasta incluirlo en tus embalajes o en las bolsas de tu establecimiento.

¿CÓMO SE LLAMA EL PLAN?

Una vez hayas creado tu plan de proceso o tu plan de acuerdo (o ambos), considera darles un nombre que aumente el valor percibido de tu producto o servicio. Por ejemplo, tu plan de proceso podría llamarse «plan de instalación fácil» o «plan para dormir a pierna suelta como nunca». En cuanto a tu plan de acuerdo, lo podrías bautizar como «acuerdo de satisfacción de cliente» o incluso como «nuestra garantía de calidad». Ponerle nombre al plan lo posicionará en la mente del cliente y hará que aumente el valor percibido de todo lo que ofrezca tu marca.

Ahora que le has ofrecido un plan al cliente, es mucho más probable que haga negocios contigo. Has conseguido que se levante la niebla y se vean las cosas con claridad, has colocado piedras en el arroyo y ahora los clientes están listos para seguir el viaje.

Pero antes de comprometerse necesitarán algo más de ti: que les lances un llamamiento a actuar. En el capítulo siguiente, te enseñaré formas correctas e incorrectas de dirigir a los clientes este llamamiento a hacer negocios.

Lo primero, no obstante, es pasar algo de tiempo definiendo el plan o los planes que quieres poner en práctica para mitigar los temores y las preocupaciones de los clientes de modo que se impliquen con tu marca.

---

18. «Why CarMax?» [¿Por qué CarMax?], CarMax.com, última consulta: 17 de junio de 2018: https://www.carmax.com/car-buying-process/why-carmax.

19. Arlena Sawyers, «Hot Topics, Trends to Watch in 2016» [Temas de actualidad, tendencias a no perder de vista en 2016], *Automotive News*, 28 de diciembre de 2015, http://www.autonews.com/article/20151228/RETAIL04/312289987/hot-topics-trends-to-watch-in-2016.



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Ya sea solo o en equipo, haz una lluvia de ideas sobre los pasos que debería dar un cliente para hacer negocios contigo (un plan de proceso pre o posventa o una combinación de ambos).
- ¿Qué miedos tienen tus clientes en relación con tu sector? ¿A qué acuerdos podrías llegar con ellos que mitigaran esos miedos? Utiliza con toda libertad el apartado de Notas de tu Guion de Marca, donde dispones de más espacio para documentar tu plan de acuerdo. Luego utiliza la sección del plan para documentar el nombre que le pones a tu plan.
- ¿Compartes valores únicos con tus clientes? ¿Pueden detallarse esos valores en un plan de acuerdo?
- Escribe los pasos (y el nombre) de tu plan de proceso en tu Guion de Marca StoryBrand. Si estás creando un plan de acuerdo, sencillamente, utiliza la sección de notas de tu Guion de Marca para plasmar el acuerdo al que has llegado con tus clientes.

8

Y le lanza un llamamiento a actuar



Principio número cinco de StoryBrand: los clientes no actúan salvo si se les desafía para que actúen.

En este punto en la historia de los clientes, estos están emocionados. Hemos definido un deseo, hemos identificado los retos a los que se enfrentan, hemos empatizado con sus sentimientos, hemos establecido nuestro nivel de competencia a la hora de ayudarlos y les hemos proporcionado un plan. Pero necesitan que hagamos una cosa más: necesitan que les lancemos un llamamiento a actuar.

PÍDELES QUE HAGAN UN PEDIDO

En las historias, los personajes nunca actúan por sí solos. Tiene que haber algo que los desafíe y los empuje a actuar. El personaje de Tom Cruise en *Rain Man* nunca habría emprendido el viaje para recoger a su hermano de no haber recibido la noticia de que su padre había muerto. Romeo no se habría colado en el patio de los Capuleto de no haberse enamorado perdidamente de Julieta. Elle Woods no habría presentado la solicitud de ingreso en Harvard si no la llega a dejar el novio. El personaje de Liam Neeson no habría perseguido a los malos hasta Europa si no hubieran secuestrado a su hija.

La razón por la que hay que desafiar a los personajes para que actúen es que cualquier miembro del público sentado en la oscuridad de una sala de cine sabe perfectamente que los seres humanos no toman decisiones que les cambien la vida a menos que algo los desafíe a actuar.

Si escribiera una historia sobre un tipo que quería escalar el Everest y un buen día se miró en el espejo y decidió hacerlo, perdería el interés del público. La gente no funciona así. Los cuerpos en estado de reposo tienden a permanecer en estado de reposo, y lo mismo pasa con los clientes. Los héroes necesitan que haya fuerzas externas que los desafíen.

¿Alguna vez te has preguntado por qué los presentadores de los infocomerciales que ponen en la tele a altas horas de la madrugada no hacen más que chillar «¡Llama ahora mismo! ¡No lo dejes para más tarde!» una y otra vez, como si estuvieran intentando sacar a la gente a gritos de un estado de trance? ¡Pues lo hacen precisamente porque tratan de sacar a la gente a gritos de un estado de trance!

Los clientes reciben el bombardeo constante de más de tres mil mensajes comerciales diarios, así que nos ignorarán salvo que seamos muy audaces en el llamamiento a actuar que les lancemos. Si tus llamamientos a actuar son suaves, los clientes no repararán en ti.

El poder del botón de «Compra ahora»

Tengo un amigo que ha comprado y vendido casi cien empresas, así que sabe mucho sobre expandir la escala de las empresas. Cuando evalúa una compañía, se asegura de que tanto la gente como los productos y servicios estén todos saneados. Pero ahora bien, el ingrediente clave que busca en una empresa es si esta desafía a sus clientes a hacer pedidos. Mi amigo sabe que la forma más rápida de conseguir que una empresa crezca es hacer que los llamamientos a actuar sean claros y luego repetirlos una y otra vez. Ha ganado millones, sencillamente, comprando empresas, creando llamamientos a actuar más contundentes y luego vendiendo la compañía una vez ha aumentado su cifra de negocio.

Uno de los mayores obstáculos para tener éxito en los negocios es que nos creemos que los clientes son capaces de leernos la mente. Para nosotros resulta más que evidente que queremos que hagan un pedido (¿por qué íbamos a estar hablando con ellos sobre nuestro producto si no?), así que asumimos que para ellos también es obvio. Pues no lo es.

Debería haber un botón de «Compra ahora» en el extremo superior derecho de tu página web y no debería estar rodeado de otro montón de botones que le quiten prominencia. Ese mismo llamamiento a actuar debería repetirse al final de la página y justo en el centro, y repetirse una y otra vez a medida que la gente fuera desplazándose por la página haciendo avanzar el texto.

Las empresas que no hacen llamamientos claros a actuar me recuerdan a cuando quedaba con chicas antes de conocer a mi mujer; en vez de pedirle claramente una cita a una chica, solía decir cosas como: «El café es genial, ¿no te parece? A mí, me encanta, ¿y a ti?»

¿Qué demonios se supone que debería hacer una mujer con semejante

pregunta? Desde luego, así no es como se hacen los niños.

Luego, a medida que fui cumpliendo años, me di cuenta de lo poderosa que era la claridad. De hecho, la manera en que empezamos a salir mi mujer y yo es seguramente ejemplo de una de las ocasiones en que me he comunicado más claramente en mi vida. Yo ya conocía a Betsy de vista desde hacía un tiempo, pero, cuando por fin conseguí reunir el valor suficiente para pedirle una cita, descubrí que tenía novio. En cualquier caso, llevaba demasiado tiempo sin hacer nada. Había estado esperando a que se diera cuenta de lo mucho que me gustaba, incluso a pesar de que la ignoraba por completo. Así que había llegado el momento de lanzar un llamamiento a actuar potente. La siguiente vez que la vi, le conté lo que sentía en realidad y le dije que la llamaría al cabo de treinta días para pedirle una cita, y que tendría que dejar al otro tipo.

Sorprendentemente, al cabo de treinta días resultó que había roto con el otro tío y empezamos a quedar. Y al cabo de un año, aproximadamente, nos casamos. Y ahora mismo estamos buscando el bebé, al que seguramente le pondremos de nombre «Compra ahora» para recordar a todo el mundo lo importante que es tener un claro llamamiento a actuar.

La moraleja de la historia es que las personas no tienen poderes. No son capaces de leernos la mente y no saben lo que queremos, incluso aunque parezca obvio. Tenemos que invitar claramente a los clientes a emprender un viaje con nosotros o no lo harán.

Cuando era niño, había un tipo que salía en la tele en los típicos programas de teletienda a altas horas de la noche: cortaba colchones por la mitad con una motosierra y solía gritarle a la cámara que se había vuelto loco y estaba dejando en la mitad los precios de todo tipo de muebles. Creo que muchos de nosotros tenemos miedo de instar a los clientes a comprar porque no queremos parecer ese tío.

Es muy cierto que hay que evitar dar la lata todo el rato a los clientes con llamamientos a actuar constantes, pero, entre los miles de clientes con los que hemos trabajado, todavía no nos hemos encontrado a ninguno que venda de más.

La mayoría de la gente cree que está vendiendo de más cuando, en realidad, resulta que sus llamamientos a actuar no llegan ni a susurros.

¿Crees en tu producto?

En realidad, si tratamos de vender de manera pasiva, lo que estamos comunicando es falta de fe en nuestro producto. Cuando no pedimos la

compra claramente, el cliente lo que percibe es debilidad. Le da la impresión de que le estamos pidiendo que haga una obra de caridad, no que cambie su vida. Los clientes no buscan marcas plagadas de dudas que necesitan que las reafirmen; lo que buscan son marcas que tengan soluciones a sus problemas.

Si somos capaces de cambiar la historia de nuestros clientes para bien, ¿por qué no ser atrevidos en la forma en que les pedimos que hagan negocios con nosotros? El guía de la película debe ser directo con el héroe sobre qué es lo que quiere que haga este; si no, la trama se vuelve confusa y el público empieza a distraerse.

Dos tipos de llamamientos a actuar

En StoryBrand recomendamos dos tipos de llamamientos a actuar: *llamamientos directos a actuar* y *llamamientos transicionales a actuar*. Funcionan como dos fases de una relación.

Imaginemos que le pedimos a un cliente que compre y no lo hace. No se sabe por qué, pero no compra. Ahora bien, tampoco hay motivo para poner fin a la relación solo porque no esté preparado. Yo creo que hay que respetar a la gente que no está preparada, y soy muy partidario de vender sin presionar. Ahora bien, sí que se trata de profundizar en la relación de manera que, cuando llegue el día en que el cliente necesite lo que vendo, se acuerde de mí. La manera de profundizar en la relación es a través de llamamientos transicionales a actuar.

Entre los llamamientos directos a actuar se incluyen solicitudes del tipo «Compra ahora», «Concierta una cita» o «Llama hoy». Un llamamiento directo a actuar desemboca en una venta; o, por lo menos, es el primer paso de un camino que desemboca en una venta.

Los llamamientos transicionales a actuar, en cambio, entrañan menos riesgos y, por lo general, ofrecen al cliente algo de manera gratuita. Se pueden utilizar los llamamientos transicionales a actuar para encaminar al cliente hacia una eventual compra. Invitar a la gente a ver un webinario o a bajarse un PDF son buenos ejemplos de llamamientos transicionales a actuar.

Siguiendo con la metáfora de la relación, un llamamiento transicional a actuar es como decirle a tu cliente «¿Me concedes una cita?», mientras que un llamamiento directo a actuar es el equivalente a decirle «¿Te quieres casar conmigo?»

En nuestros materiales de marketing, siempre tiene que haber llamamientos directos y transicionales a actuar. La conversación

metafórica con el cliente iría más o menos así:

Nosotros: ¿Te quieres casar conmigo?

El cliente: No.

Nosotros: ¿Pero te apetece volver a quedar conmigo?

El cliente: Sí.

Nosotros: Y ahora, ¿te casarás conmigo?

El cliente: No.

Nosotros: ¿Pero te apetece volver a quedar conmigo?

El cliente: Claro, eres interesante y la información que me das me resulta útil.

Nosotros: ¿Te quieres casar conmigo?

El cliente: De acuerdo, ahora sí.

Como marca, nuestro trabajo es cortejar a los clientes. Queremos conocerlos y que ellos nos conozcan, pero somos nosotros los que debemos tomar la iniciativa.

A LOS QUE PIDEN UNA Y OTRA VEZ, AL FINAL SE LES DA

Hace años, tenía una presentación muy importante para una marca de champú internacional y mi diseñador gráfico estaba muy liado con otros proyectos y no me podía ayudar. Pero yo no quería esperar, así que decidí buscar a alguien de fuera que me diseñara la presentación. Busqué en Internet empresas que trabajaran directamente el diseño de presentaciones y encontré dos empresas locales que me podían ayudar.

La página web de la primera tenía un diseño precioso —un bucle de vídeo con imágenes muy bonitas se cargaba como fondo a un texto que explicaba los valores y las prioridades de la agencia de diseño en cuestión—, pero, al cabo de unos veinte segundos de admirar el diseño de la web, me puse a buscar información sobre cómo hacer negocios con ellos y no fui capaz de encontrar nada. Mostraban ejemplos de trabajos anteriores para otros clientes, unos cuantos testimonios y un número de teléfono al que se podía llamar, pero no había ningún llamamiento directo y claro a actuar. Así que decidí echar un vistazo a la web de la competencia.

La otra empresa no tenía una web ni la mitad de bonita, pero sí se atrevían a ser claros: «Si te preocupa cómo te quedan las presentaciones, nosotros te podemos ayudar a jugar en primera división». La verdad era

que yo estaba preocupado, así que hablaban directamente a mi miedo interno. Además, planteaban una imagen de un momento culminante: jugar en primera división. Y luego me pedían una cita: me ofrecían un PDF titulado «Cinco cosas que hacen bien los que presentan bien», y me picó la curiosidad. Me descargué el PDF y me lo leí en unos minutos. Su llamamiento transicional a actuar hizo que se ganaran mi confianza y los posicionó como el guía en mi historia. Parecía que tenían autoridad. Y además, en su web había un botón de «Concierta una cita» y, como me habían dado algo para ablandarme, pues me animé. Nunca volví a la página web de la primera empresa (que, te recuerdo, era mucho más bonita), y para cuando quise darme cuenta, estaba extendiendo un cheque de varios miles de dólares a nombre de la empresa que claramente me había lanzado un llamamiento a actuar.

Llamamientos directos a actuar

Vale la pena repetirlo: en tu web debería haber un botón evidente sobre el que hay que hacer clic y debería ser un llamamiento directo a actuar. Cuando hablo de «un botón evidente» no me refiero a que solo haya un botón, sino a que haya uno que llame la atención. Haz que el botón sea de diferente color, más grande, con el texto resaltado, lo que sea. Y luego muestra ese botón una y otra vez de manera que la gente lo vea a medida que avanza por la página.

Nuestros clientes siempre deben saber que queremos casarnos con ellos. Aunque no estén preparados, deberíamos seguir diciéndoselo. Sencillamente, no sabes cuándo van a estar por fin preparados para comprometerse, pero cuando llegue ese momento tienes que asegurarte de estar con una rodilla en tierra, ramo de flores en mano y sonriendo para la foto.

Estos son algunos ejemplos de llamamientos directos a actuar:

- Haz un pedido ahora
- Llama hoy
- Concierta una cita
- Suscríbete hoy
- Compra ahora

Los llamamientos directos a actuar pueden incluirse al final de todas las comunicaciones masivas por correo electrónico, en los anuncios de radio que hagamos, incluso en nuestra publicidad para televisión. Considera la posibilidad de incluir un llamamiento a actuar en la firma de correo electrónico de todos los miembros del equipo comercial y, si de

verdad quieres dejar claro tu mensaje, en las tarjetas de visita de empresa también. La idea es que quede bien claro lo que nos gustaría que hicieran los clientes: una compra para que podamos ayudarles a resolver sus problemas.

Llamamientos transicionales a actuar

Los llamamientos directos a actuar son sencillos y obvios (y, a pesar de ello, es ridículo lo infrautilizados que están), pero los llamamientos transicionales a actuar pueden resultar igualmente potentes a la hora de hacer crecer tu negocio. De hecho, StoryBrand creció hasta convertirse en una empresa multimillonaria al cabo de tan solo dos años de vida única y exclusivamente sobre la base del uso de un llamamiento transicional a actuar. Al reconocer que la mayoría de los clientes utilizaban el Esquema StoryBrand para construir sus páginas web, lanzamos un PDF gratuito titulado «Cinco cosas que debería incluir tu página web», y miles de personas se lo descargaron. Junto con el PDF incluíamos un anuncio sobre nuestro Taller de Marketing StoryBrand. En los doce meses siguientes duplicamos los ingresos sin gastar un céntimo en marketing.

Un buen llamamiento transicional a actuar puede realizar tres funciones muy potentes en beneficio de tu marca:

1. Establece tu territorio. Si quieres que se te reconozca como el líder en determinado territorio, reclama ese territorio antes de que se te adelante la competencia. Confeccionar un vídeo, un PDF o cualquier otro material que te posicione como experto es una forma maravillosa de establecer tu autoridad.
2. Crea reciprocidad. Nunca me ha preocupado el hecho de dar demasiada información gratuitamente. De hecho, cuanto más generosa sea una marca, más reciprocidad genera. Todas las relaciones son un toma y daca, y cuanto más les des a los clientes, más probable será que ellos te den algo de vuelta en el futuro. Da con generosidad.
3. Posiciónate como el guía. Cuando ayudas a tus clientes a resolver un problema, incluso gratuitamente, te estás posicionando como el guía. La próxima vez que se encuentren con un problema en esa área de sus vidas, recurrirán a ti en busca de ayuda.

Los llamamientos transicionales a actuar adoptan todo tipo de formas. Aquí tienes unas cuantas ideas para crear tus propios llamamientos transicionales a actuar:

- Información gratuita: Crear un libro blanco o un PDF gratuito para informar a los clientes sobre tu área de conocimiento experto te posiciona como guía en la historia de tus clientes y crea reciprocidad. Los vídeos educativos, los podcasts, los webinarios e incluso los eventos en directo son grandes llamamientos transicionales a actuar que encaminan a los clientes en dirección a la compra.
- Testimonios: Crear un vídeo o un pdf que incluya testimonios de clientes felices crea un mapa de la historia en la mente de potenciales clientes. Cuando vean que las historias de otros tienen un final feliz, ellos también querrán para sí el mismo final.
- Muestras: Si puedes repartir muestras gratuitas de tu producto, hazlo. Ofrecer al cliente la posibilidad de probar un coche o tu condimento, escuchar un fragmento de tu música o leer unas cuantas páginas de tu libro, es una forma sensacional de dar a conocer el producto a tus clientes potenciales.
- Periodo de prueba gratuito: Ofrecer un periodo de prueba gratuito durante un tiempo limitado funciona como una política de reducción del riesgo que contribuye a encaminar a tus clientes hacia la compra. Una vez prueben tu producto, puede ser que ya no puedan vivir sin él.

Conectar los puntos

Hace poco, StoryBrand trabajó con una clínica especializada en revisiones, test de drogas, tratamiento de enfermedades menores y vacunación. La principal fuente de tráfico para la clínica eran empresas que necesitaban que sus empleados se hicieran un test de drogas. El crecimiento de la clínica estaba estancado. Los clientes venían por un producto concreto, pero no tenían claro que más ofrecía la clínica.

Tras visitar la clínica, uno de nuestros Guías StoryBrand se dio cuenta de que necesitaban crear llamamientos transicionales a actuar claros y que fueran al grano.

Los pacientes llegaban a la clínica, rellenaban un formulario de admisión que firmaban y fechaban y luego se quedaban sentados en la sala de espera hojeando revistas o viendo la tele mientras esperaban a que viniera a buscarlos una enfermera. La Guía StoryBrand que trabajó con la clínica sugirió a su propietario que eliminara la tele y las revistas y, en vez de eso, lo animó a crear un llamamiento transicional a actuar titulado «Test ultrarrápido de salud» que permitiera a los pacientes

autoevaluar lo sanos que estaban. El test incluía preguntas como: «¿Te sientes cansado/a todos los días alrededor de las dos de la tarde?» y «¿Estás a gusto con tu peso actual?» Una vez que los pacientes hubieran terminado con su análisis de sangre o test de drogas, sugerimos que las enfermeras revisaran las respuestas al test con el paciente y le informaran de las soluciones que ofrecía la clínica a las cuestiones que pudieran haber surgido. Luego la recepcionista podía introducir los datos del paciente en la base de datos de la clínica para envíos masivos de marketing por correo electrónico y, en función de cómo se hubiera etiquetado al paciente, se pondría en marcha una campaña automática. Por ejemplo, si parecía que el cliente necesitaba más vitamina B, recibiría toda una serie de correos electrónicos explicando los beneficios de una inyección mensual de vitamina B junto con llamamientos claros a actuar, dirigiendo al paciente al punto de concertar otra cita.

¿Hay algún llamamiento transicional a actuar que puedas lanzar que hará crecer tu negocio? ¿Son tus llamamientos a actuar suficientemente claros y los repites con suficiente frecuencia? Si la respuesta es no, lo más probable es que tus clientes no sepan lo que quieres que hagan. Recuerda que la claridad atrae a la gente, mientras que la confusión le produce rechazo. Tener llamamientos a actuar claros significa que los clientes no se sienten confusos respecto a qué acciones han de emprender para hacer negocios contigo.

¿QUÉ ESTÁ EN JUEGO?

Una vez que los clientes deciden comprar nuestros productos, ¿cómo podemos incrementar el valor percibido de esos productos y hacer más profunda la experiencia positiva que tengan con nuestra marca? ¿Cómo podemos hacer que la historia a la que los hemos invitado sea tan atractiva que deseen pasar una página tras otra?

Para hacer eso, tenemos que definir lo que está en juego. ¿Qué está en juego en la historia del cliente? ¿Qué cambiará dependiendo de si eligen hacer o no hacer negocio con nosotros? Si no hemos definido lo que está en juego, no hemos hecho que la historia les resulte atractiva.

En los siguientes dos módulos te voy a enseñar cómo hacer más profunda la experiencia del cliente con tu marca, definiendo exactamente qué es lo que está en juego.

No obstante, antes de avanzar sigue clarificando tu negocio mediante una lluvia de ideas sobre potenciales llamamientos a actuar que puedes incluir en tu Guion de Marca StoryBrand.

Clarifica tu mensaje para que los clientes te escuchen



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Decide qué llamamiento directo a actuar quieres que resulte obvio en todos tus materiales de marketing.
- Haz una lluvia de ideas sobre todos los llamamientos transicionales a actuar que puedas crear que establezcan tu territorio, creen reciprocidad con tus clientes y posicionen tu marca como guía.
- Rellena la sección «Llamamiento a actuar» de tu Guion de Marca StoryBrand.

9
Para así evitar fracasar



Principio número seis de StoryBrand: todos los seres humanos tratan de evitar los finales trágicos.

Una historia vive y muere sobre la base de la pregunta: ¿Triunfará o fracasará el héroe? Desde tiempo inmemorial, los contadores de historias las siembran de indicios de un potencial éxito al final, pero también de pistas que apuntan a la posibilidad de un final trágico. Así el público permanecerá en suspense mientras el contador de la historia mantenga al héroe colgando al borde del precipicio, debatiéndose entre el éxito y el fracaso.

Las dos únicas fuentes de motivación del héroe de una historia son escapar de algo malo o experimentar algo bueno. Así es la vida. Nuestro deseo de evitar el dolor nos motiva para buscar solución a nuestros problemas.

Si un contador de historias no le cuenta claramente al público qué cosa mala, terrible y horrorosa podría ocurrirle a su héroe o heroína a menos que supere el reto a que se enfrenta, no habrá nada en juego en la historia, y una historia en la que no hay nada en juego resulta aburrida.

Por norma, toda escena de una película debe responder a la pregunta: ¿qué está en juego para el héroe? Todas las conversaciones, todas las escenas de persecuciones, todo el cuidado montaje de posproducción debieran servir para lo mismo: para acercar o alejar al personaje principal del trágico final que podría sobrevenirle.

El lector pasa una tras otra las páginas de la novela de Charlotte Brontë *Jane Eyre* porque quiere descubrir el oscuro secreto que Edward Rochester ha mantenido oculto durante años.

Y te pasaste *Tiburón* al borde del asiento porque sabías que el tiburón podía matar a los habitantes de la isla Amity si el jefe de policía Martin Brody no hacía algo.

Imagina una historia en la que no pudiera pasarle nada al héroe. Imagina una historia de amor en la que a la pareja todo le fuera bien hasta culminar sin el menor atisbo de tensión en una hermosa boda. Imagínate una película de acción en la que la bomba que el héroe tenía que desactivar fuera en realidad un fiasco y nadie estuviera en peligro. ¿Le importaría al público lo que pudiera pasar?

Las marcas que no advierten a los clientes de lo que podría ocurrir si no compran sus productos no logran responder a la pregunta de «y qué» que todo cliente se plantea en secreto.

¿DÓNDE ESTÁ MAYHEM?

En la campaña del personaje conocido como Mayhem [«caos» en inglés] que ya lleva tiempo utilizando Allstate Insurance, el actor Dean Winters aparece mostrando en clave de humor todo tipo de percances, desde mapaches en el desván hasta fuego provocado por una barbacoa portátil. La idea es recordar a la gente de un modo divertido por qué les hace falta un seguro. Mayhem siempre se presenta en contraste con la apacible estabilidad de Allstate, que plantea la pregunta: «¿Estás en buenas manos?»

En 2015, Allstate, junto con la agencia de publicidad Leo Burnett, llevó la campaña a otro nivel: durante la Sugar Bowl del día de Año Nuevo, que Allstate patrocinaba, la empresa lanzó una campaña que bautizó como Proyecto Share Aware [Proyecto Cuidado con Compartir] para concienciar a la gente de que compartir en las redes sociales dónde se encontraba podía dar pistas a los ladrones sobre cuándo era un buen momento para ir a robar a su casa.

Para anunciar el proyecto, Allstate encontró una pareja real y les hizo creer que habían ganado un premio. Visitaron a la pareja en su hogar y aprovecharon para hacer fotos disimuladamente de los objetos que tenían en casa, y después la recrearon por completo en un escenario dentro de una cámara insonorizada, réplicas de todos sus objetos incluidas. Invitaron a la pareja a asistir a la Sugar Bowl en su propio palco privado. Y entonces, durante el partido, Mayhem empezó a subastar las pertenencias de la pareja mientras se retransmitía la subasta en directo en televisión a todo el país: se dirigía a la gente a Mayhemsale.com, donde podía comprar de todo a precios de ganga, desde el coche usado de la pareja hasta una vieja tuba. Cuando la pareja vio sus posesiones a la venta en las pantallas del campo, el pánico se apoderó de ellos. Unas cámaras ocultas captaban sus reacciones y las retransmitía por televisión en directo a todo el país.

Claro, las verdaderas posesiones de la pareja estaban a salvo. No obstante, la campaña despertó el miedo en muchos estadounidenses. De hecho, los medios de comunicación de todo el país, incluidos ABC News, el *Wall Street Journal* y el *New York Times*, cubrieron la historia. De repente, la amenaza de que los delincuentes se metieran en nuestras casas aprovechando que acabábamos de publicar en las redes sociales que estábamos a muchos kilómetros de distancia se convirtió en un miedo extendido a nivel nacional.

¿Cuál fue el resultado? Mayhemsale.com recibió entre 6.000 y 10.000 visitas por segundo inmediatamente después de cada anuncio. La página web recibió más de 18 millones de visitas durante el partido. Además, el *hashtag* #Mayhemsale se situó entre los primeros diez temas del momento o *trending topics* durante el partido, e inmediatamente después de la retransmisión de los anuncios se situaba directamente en el número uno. Mayhem ganó 24.000 seguidores en Twitter durante el partido, y el primer anuncio de la campaña resultó en más de 20 millones de impresiones en Facebook y casi 70.000 *likes*.[20] En lo que dura un partido de fútbol americano, Allstate había conseguido mostrar indicios de un potencial fallo de seguridad que podía afectar a sus clientes y les había vendido un seguro que los protegiera, logrando así abrir un bucle en la historia y ofreciéndose a cerrarlo, todo en una sola campaña.

Obviamente, no todos tenemos acceso a los millones que cuesta una campaña así, pero los beneficios de mostrar los potenciales problemas de no hacer negocios con nosotros son mucho más fáciles de incluir de lo que pensamos. Los temas para entradas de nuestro blog, el contenido de los correos electrónicos que enviemos y los puntos clave en el texto de nuestra página web pueden incluir elementos que expliquen esos potenciales fracasos para imbuir a nuestros clientes de esa sensación de urgencia en lo que a nuestros productos y servicios respecta.

¿QUÉ PODRÍA PERDER EL CLIENTE?

En relación con el marketing que hagamos, la pregunta evidente es: ¿qué podría perder el cliente si no compra nuestros productos?

Algunos lectores acabáis de hacer una mueca de apuro. Lo comprendo. A mí antes me ocurría lo mismo de solo pensar en advertir a mis clientes sobre ese supuesto desastre que los acechaba. ¿Y por qué no iba a ser así? Lo último que quiero es ser pájaro de mal agüero y agitador de temores, porque a los que tratan de meter miedo no les va bien en el mercado. Pero es que, de hecho, meter o no miedo no es el problema con el que

batallan el 99,9% de los líderes empresariales. La mayoría de nosotros peleamos con el problema contrario. No subimos las apuestas lo suficiente y eso hace que la historia que contamos no tenga garra, porque recuerda que si no hay nada en juego no hay historia.

A la gente le motiva la aversión a la pérdida

Enfatizar la pérdida potencial es más que, sencillamente, contar historias bien; también es la buena aplicación de la economía del comportamiento. En 1979, el premio Nobel de Economía Daniel Kahneman publicó una teoría sobre por qué la gente toma determinadas decisiones de compra. La Teoría de las Perspectivas, como la bautizó, argumentaba que es más probable que la gente experimente insatisfacción a raíz de una pérdida que satisfacción debido a una ganancia. Es decir, la gente odia perder 100 dólares más de lo que le gusta ganar 100 dólares. Esto, por supuesto, significa que la aversión a la pérdida motiva más que las potenciales ganancias a la hora de tomar decisiones de compra. De hecho, según Kahneman, en determinadas situaciones la gente está dos o tres veces más motivada a realizar un cambio para evitar una pérdida de lo que lo está para lograr una ganancia.[21]

Mientras trabajaba para la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964, Lyndon Baines Johnson tuvo que enfrentarse a la recalcitrante oposición de numerosos líderes conservadores de los estados del Sur. Uno de los líderes más importantes que se negó a respaldar la ley fue George Wallace, gobernador de Alabama. Wallace no votaba la ley, pero su influencia suponía una amenaza para su aprobación de todos modos. En un momento clave de la negociación, Johnson sentó a Wallace y le explicó que más le valía colocarse del lado correcto de la historia. Johnson le dijo a Wallace que estaba en juego su legado, que pensara que podían acabar dedicándole una estatua, pero que la alternativa era ser recordado como un instigador al odio. Que de él dependía. Johnson explicó la narrativa en detalle, enfatizando lo que estaba en juego, incluida la posibilidad de que la figura del gobernador se viera empañada. Y, por supuesto, la Ley de Derechos Civiles se aprobó al final.

Entonces, ¿cómo usar mensajes sobre un potencial fracaso en nuestros materiales de marketing? En el libro de Dominic Infante, Andrew Rancer y Deanna Womack titulado *Building Communication Theory* [Crear una Teoría de la Comunicación], sugieren un proceso en cuatro pasos que denominan la «llamada del miedo»:

Lo primero, hemos de informar al lector (u oyente) de que es

vulnerable a cierta amenaza. Por ejemplo:

«Casi el 30% de los hogares dan muestras de estar afectados por las termitas.»

En segundo lugar, deberíamos informar al lector de que, habida cuenta de su vulnerabilidad, debería tomar medidas para reducirla.

«Como nadie quiere tener termitas, deberías hacer algo para proteger tu casa.»

En tercer lugar, tendríamos que comunicarle un llamamiento a actuar *específico* que lo proteja del riesgo.

«Ofrecemos un tratamiento doméstico completo que te garantizará que no quede ni una termita en tu casa.»

En cuarto lugar, deberíamos desafiar a la gente para que emprenda esa acción específica.

«Llámanos hoy mismo para concertar una cita para que vengamos a tratar tu casa.»[22]

Básicamente, Infante, Rancer y Womack plantean una forma suave de instigar un miedo y luego poner de relieve un camino que conducirá a lectores u oyentes a la paz y la estabilidad.

El miedo es la sal de la receta

No hace falta utilizar grandes cantidades de miedo en la historia que contemos a los clientes. Una pizca de sal basta, como en la cocina. Es cierto que necesitamos comunicar algo sobre la categoría de los potenciales fracasos para completar nuestro Guion de Marca, pero, si hay demasiadas advertencias sobre una inminente hecatombe, eso generará rechazo en los clientes.

Infante, Rancer y Womack explican por qué:

> Si los receptores tienen o mucho miedo o muy poco, se producen cambios de actitud o comportamiento. Unos niveles altos de miedo son tan potentes que los individuos los bloquean; unos niveles bajos son demasiado débiles para provocar el efecto deseado. Los mensajes que incluyen cantidades moderadas de contenido que suscita miedo son los más eficaces a la hora de producir un cambio de actitud y/o comportamiento.[23]

¿QUÉ LES AYUDAS A EVITAR A LOS CLIENTES?

¿Qué consecuencias negativas les ayudas a los clientes a evitar? ¿Podrían perder dinero? ¿Hay riesgos de salud para los clientes si evitan tus servicios? ¿Qué pasa con los costes de oportunidad? ¿Ganarían más dinero o ahorrarían más dinero contigo que con tu competencia?

¿Podría disminuir su calidad de vida si te pasan por alto? ¿Cuál es el coste de no hacer negocios contigo?

Si eres asesor financiero, por ejemplo, la lista de las situaciones que les ayudas a los clientes a evitar podría ser más o menos así:

- Confusión sobre cómo se invierte el dinero
- No estar preparado para la jubilación
- Falta de transparencia por parte de tu asesor financiero
- Falta de interacción cara a cara con tu asesor
- Comisiones ocultas

Hasta podemos imaginar una escena trágica que podría acontecerles a nuestros clientes si no se implican con tu marca. Nuestro asesor financiero podría escribir algo así:

«No pospongas tu jubilación. Has trabajado demasiado durante demasiado tiempo como para no disfrutar ahora de poder pasar tiempo con tus nietos.»

A continuación, unos cuantos ejemplos de lo que StoryBrand ayuda a sus clientes a evitar:

PERKINS MOTORPLEX (coches de segunda mano)

Que te time un vendedor de coches usados

Que te encasqueten una tartana

Sentir que se han aprovechado de ti

RELY TECHNOLOGY (audio y vídeo para uso doméstico)

Vivir en una casa aburrida

Que nadie quiera ir a tu casa a ver el partido

Que haga falta un doctorado para saber cómo se enciende la tele

AEROSPACE MARKET ENTRY (fabricante de equipamientos aeroespaciales)

Fracaso del producto, lo que dañará tu reputación

Producción ineficiente

Que te gane la partida la competencia

WIN SHAPE CAMPS (campamentos de verano para niños)

Un verano largo y aburrido

Un motón de niños inquietos en tu casa

Arrepentirte de haber desperdiciado el verano

Resulta bastante evidente cómo incluir estas ideas en los materiales de marketing de todos los clientes para dar a su historia en general un sentido de plenitud y urgencia.

En este módulo de tu Guion de Marca StoryBrand tan solo te damos unos cuantos puntos clave. Verás que en el módulo sobre el éxito se te sugieren muchos más puntos. Evidentemente, es algo intencionado. Solo te harán falta unas cuantas cosas horribles, horrorosas y ruines sobre las que advertir a tus clientes para comunicar tu mensaje. Si te pasas, los clientes se te resistirán, y si te quedas corto ni tan siquiera sabrán por qué merece la pena prestar atención a tus productos.

Una vez hayamos definido lo que está en juego, tus clientes estarán motivados para oponerse al fracaso. Y luego, a continuación, incrementaremos de manera dramática su motivación ayudándoles a imaginar lo que puede ser la vida si adquieren tus productos o servicios. Cuando vean lo que puedes ofrecerles y cómo puede mejorarles la vida, habrás incluido en la narrativa qué está en juego, y debido a ello la implicación de los clientes aumentará. Pero, en primer lugar, advirtamos a los clientes sobre las consecuencias de no hacer negocios contigo.

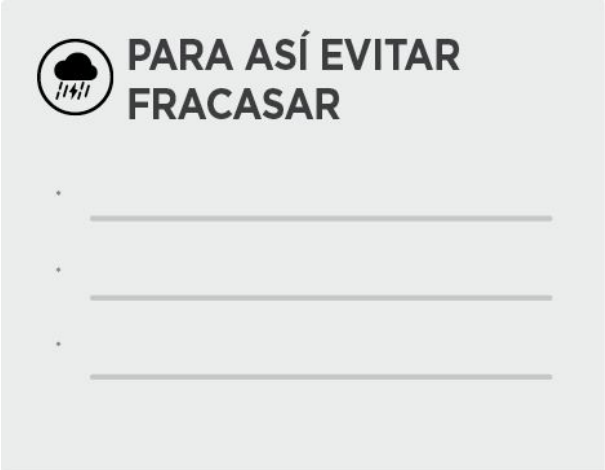
---

20. Susanna Kim, «Allstate's "Mayhem" Is Biggest Winner of College Bowl» [«Mayhem» de Allstate, el que más gana en la College Bowl], ABC News, 2 de enero de 2015, http://abcnews.go.com/Business/allstates-mayhem-biggest-winner-college-bowl/story?id=27960362

21. Daniel Kahneman y Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk» [Teoría de las Perspectivas: un análisis de la toma de decisiones con riesgo], *Econometrica*, 47(2), marzo de 1979, pp. 263-291, https://www.princeton.edu/~kahneman/docs/Publications/prospect_theory.pdf.

22. Dominic Infante, Andrew Rancer y Deanna Womack, *Building Communication Theory* [Construir una Teoría de la Comunicación], Long Grove, Illinois, Waveland Press, 2003, p. 149.

23. Ibid., p. 150.



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Haz una lluvia de ideas sobre las consecuencias negativas que les ayudas a tus clientes a evitar.
- Escribe por lo menos tres de esas consecuencias en tu Guion de Marca StoryBrand.

10
Y al final triunfar



Principio número siete de StoryBrand: nunca asumas que la gente entiende cómo le puede cambiar la vida tu marca. Díselo.

Hace años, un amigo me dio el mejor consejo de liderazgo que me hayan dado jamás. Me dijo: «Don, no lo olvides nunca, la gente quiere que los lleves a algún sitio».

Me he dado cuenta de que ese mismo consejo lo puedo aplicar a mi familia, mi equipo, los libros que escribo y los discursos que doy. Y, desde luego, es aplicable a nuestro marketing.

¿Adónde lleva a la gente tu marca? ¿Los lleva a la seguridad financiera? ¿Al día en que se mudarán a la casa de sus sueños? ¿A un fin de semana divertido con amigos? Sin saberlo, todos los clientes potenciales que nos encontramos nos preguntan adónde podemos llevarlos.

Ronald Reagan veía Estados Unidos como una ciudad resplandeciente en lo alto de una colina. Bill Clinton prometió construir un puente al siglo XXI. Lanzar una clara visión aspiracional siempre ha sido una maniobra útil para los candidatos a presidente.

Al anticipar un potencial final con éxito para una historia o, como lo expresa Stew Friedman de Wharton School, si «definimos una imagen atractiva de un futuro factible»,[24] los líderes cautivan la imaginación de su público.

Las marcas de éxito, igual que los líderes de éxito, dejan bien claro cómo será la vida si alguien adquiere sus productos o servicios. Nike promete inspiración e innovación para todos los atletas. De manera parecida, Starbucks se ofrece a inspirar y alimentar a sus clientes taza a taza. Durante años, la promesa de Men's Warehouse ha sido «Te gustará tu aspecto», y hasta lo garantizan.

Donde no hay visión, la gente perece. Y lo mismo les ocurre a las

marcas.

En la etapa final y más importante del Esquema StoryBrand, vamos a ofrecer a los clientes lo que más desean: un final feliz para su historia.

EL FINAL DEBIERA SER CLARO Y ESPECÍFICO

Uno de los problemas que nos hemos encontrado que tienen los clientes de StoryBrand es que la visión del futuro de sus clientes que pintan es demasiado difusa. Nadie se emociona con una visión desenfocada. Las historias no son vagas sino que están bien definidas; tratan sobre cosas específicas que les ocurren a personas concretas. De lo contrario, no son historias sino que se quedan en conceptos elevados.

Harrison Ford tuvo que derrotar a los terroristas que habían tomado el control del Air Force One para poder volver a una Casa Blanca en paz. Erin Brokovich debía ganar la demanda final contra Pacific Gas and Electric para que se hiciera justicia con los ciudadanos de Hinckley, California. En una buena historia se debe definir claramente la resolución de modo que los clientes sepan claramente qué esperar.

Ser concreto es importante. Kennedy habría aburrido soberanamente al mundo si hubiera hablado de un «programa espacial altamente competitivo y productivo» pero, en vez de eso, definió su ambición de modo muy concreto y así logró inspirar a todo el país: «Vamos a llevar al hombre a la Luna».

ANTES Y DESPUÉS

Mi amigo Ryan Deiss de DigitalMarketer ha creado una gran herramienta para ayudarnos a imaginar el éxito que cosecharán nuestros clientes si utilizan nuestros productos o servicios.

En una tabla sencilla, Ryan nos proporciona la oportunidad de ver cómo serán las vidas de los clientes si hacen negocios con nosotros, cómo se sentirán, cómo será un día cualquiera de sus vidas y qué tipo de nuevo estatus disfrutarán.

	ANTES DE TU MARCA	DESPUÉS DE TU MARCA
¿Qué tienen?		
¿Qué sienten?		
¿Cómo es un día cualquiera?		

¿Cuál es su estatus?		

Por Ryan Deiss de Digital Marketer

Rellenar esta tabla para tu marca es un ejercicio fantástico. Una vez sepas cómo cambiará la vida de tus clientes si adoptan tu marca, tendrás un montón de contenido para usar en tus materiales de marketing.

El siguiente paso es decirlo claramente. Tenemos que decirles a los clientes cómo serán sus vidas si compran nuestro producto porque, si no, no tendrán la menor motivación para hacerlo. Tenemos que hablar de la visión final que tenemos para sus vidas en nuestras charlas, en nuestros envíos masivos por correo electrónico, en nuestras páginas web y en todas partes.

Las imágenes también son importantes cuando se trata de plantear una visión a nuestros clientes. Si vendes suelos para cocinas, tu página web podría mostrar a una madre feliz recogiendo a su hijo del resplandeciente suelo de la cocina. Si vendes educación, muestra alumnos pasándoselo de maravilla en clase mientras aprenden en el entorno que tú creas. Sea lo que sea lo que vendas, muestra a gente feliz interactuando con el producto.

CÓMO ACABARLE LA HISTORIA A TU CLIENTE

A fin de cuentas, el módulo sobre éxito del Guion de Marca StoryBrand debería ser sencillamente, una lista de soluciones a los problemas de tus clientes. Haz una sesión de lluvia de ideas sobre cómo sería la vida de tus clientes a nivel externo si se resolviera el problema y luego piensa en cómo los hará sentir esa solución, para por fin considerar de qué manera la resolución de su problema haría que el mundo fuera un lugar más justo. Cuando resolvemos los problemas externos, internos y filosóficos de nuestros clientes, verdaderamente hemos creado una solución que satisfará su historia.

Si quieres profundizar un poco más en el concepto, merece la pena explorar cómo resuelven las historias la mayoría de los expertos en historias. A lo largo de los siglos, los contadores de historias han aprendido lo que de verdad proporciona al público un cierre para la historia y una sensación de satisfacción.

Las tres formas principales como los contadores de historias acaban una historia son permitir que el héroe:

1. Adquiera algún tipo de poder o conquiste cierta posición.

2. Se una con alguien o algo que lo completa.
3. Experimente algún tipo de autorrealización que también lo completa.

El hecho de que estos tres sean los finales de historia que más se usan implica que son los tres deseos psicológicos predominantes comunes a todos los seres humanos.

Si nuestra marca puede prometer una solución que se asocie con uno de estos potentes deseos, nuestro Guion de Marca será eficaz y nuestro mensaje atractivo.

Exploremos estos tres deseos en mayor detalle:

1. Adquirir poder o una posición (la necesidad de estatus)

Cuando todavía estaba en el instituto, me acuerdo que se estrenó una película titulada *No puedes comprar mi amor* en la que un perdedor que cae muy bien, Ronald Miller, se enamora de una animadora muy popular llamada Cindy Mancini. Por desgracia para mí, la personalidad de Ronald pasaba tan inadvertida y era tan invisible en su instituto que la mayoría de la gente lo llamaba Donald. Ya te puedes imaginar lo que me tomaron el pelo.

Pero, aun así, nos encantaba la peli. ¿Por qué? Porque al final, ¡cómo no!, Ronald se lleva a la chica. Pero es que se lleva más que eso. Consigue estatus. Tras conquistar el corazón de Cindy, se convierte en uno de los chicos con más popularidad o, más concretamente, se da cuenta de que intentar ser otro es una pérdida de tiempo, lo que, por supuesto, lo hace más popular.

En cualquier caso, todo el mundo quiere ganar en estatus, que es algo que pone de manifiesto la cantidad de historias sobre «ritos iniciáticos» que hay, en las que el personaje principal se da cuenta de que tiene lo que hay que tener para «jugar en primera división».

Tal y como he mencionado anteriormente en este libro, la función primaria de nuestro cerebro es ayudarnos a sobrevivir y prosperar, y parte de la supervivencia es ganar estatus. Si nuestra marca puede contribuir a que se tenga a nuestros clientes en mayor estima, a que se les respete más y se les considere más atractivos en un contexto social, entonces les estamos ofreciendo algo que quieren.

Así pues, ¿cómo puede nuestra marca ofrecer estatus? De muchas maneras:

Ofreciendo acceso. A mi mujer le encanta usar su tarjeta de Starbucks

porque le da puntos, que le aportan estatus y un *latte* gratis de vez en cuando. Hemos tenido innumerables conversaciones sobre la intangibilidad de ese estatus, pero ya he aprendido a no discutir. Ella está encantada de ir camino de alcanzar la tarjeta de doble diamante requeteguay, que estoy prácticamente seguro de que significa que se puede saltar la cola en el autoservicio desde el coche.

Creando escasez. Ofrecer un número limitado de unidades de un artículo concreto, o poseer algo que escasea, suele percibirse como un signo de estatus. Cuando Jeep coloca la señal de «Serie Limitada» en la parte trasera de su Grand Cherokee, lo que hace es promover la escasez del todoterreno de lujo.

Ofreciendo una prima de valor. La mayoría de las empresas obtienen el 70% o más de sus ingresos de un porcentaje pequeño de sus clientes. Pero pocas identifican a esos clientes y les ofrecen un título tipo «Preferentes» o «Diamante». A mí me encanta ser miembro del «Club Esmeralda» de National Car Rental porque eso implica que me puedo saltar la cola del mostrador, meterme directamente en el coche que he alquilado y arrancar. Incluso a las marcas sin ánimo de lucro con las que trabajamos les recomendamos que creen un título asociado al estatus. Es mucho más probable que las personas hagan un donativo si saben que son un «Donante Ancla», e incluso más si disfrutan de privilegios especiales como recibir las últimas noticias sobre el fundador de la organización o tener acceso a otros donantes ancla en reuniones de captación de fondos.

Ofreciendo asociación de identidad. Las marcas de gama más alta como Rolex o Mercedes venden estatus tanto o más que lujo. ¿Merece la pena? Depende de a quién le preguntes. Verdaderamente, el estatus abre puertas, y al asociar su marca y, por tanto, a sus clientes con el éxito y el refinamiento, les ofrecen estatus.

2. Unión que completa al héroe (la necesidad de algo externo que aporte plenitud)

El motivo por el que las historias suelen acabar con los amantes reuniéndose por fin tiene poco que ver con un deseo de amor o sexo. Más bien, la unión de lo masculino y lo femenino colma el deseo de plenitud del lector.

Cuando el príncipe rescata a la princesa y la película acaba en boda, de manera inconsciente, el público experimenta la unión de dos mitades. La idea que subyace en el inconsciente es que, para estar completos, para alcanzar la plenitud, el hombre tiene que hacerse más mujer y la mujer

tiene que hacerse más hombre.

Ahora bien, esta necesidad de completarse con una fuente externa no tiene por qué implicar una boda ni tan siquiera un personaje masculino o femenino. Un superhéroe con una carencia en cierto ámbito puede recibir la ayuda de otro superhéroe que reaparece en la historia al final, por ejemplo.

La idea que controla este tipo de finales es que alguien o algo más que necesita el personaje para estar completo llega y lo rescata. En las historias de amor al uso, evidentemente, todo gira en torno a la unión de las características masculinas y femeninas, pero la necesidad emocional que este tipo de historia resuelve es mucho mayor. Se trata de que un aporte externo proporcione la plenitud.

Así pues, ¿de qué maneras podemos ofrecer ayuda externa a los clientes que quieren completarse o alcanzar la plenitud? Aquí van unos cuantos ejemplos:

Reducir la ansiedad. Durante años, las marcas que venden productos básicos como detergente para lavavajillas o limpiacristales han posicionado sus productos de modo casi cómico como tratamientos contra la ansiedad. Cuando el héroe del anuncio utiliza el producto, su frustración remite hasta que por fin puede ver su propio rostro luminoso y sonriente reflejado en el plato recién sacado del lavavajillas y emprender su camino hacia la puesta de sol… ¿Qué ofrece la marca en realidad? La satisfacción del trabajo bien hecho. Una sensación de círculo que se cierra convenientemente por tener la casa limpia y en orden. Una vida mejor más apacible. ¿El uso de tu producto aliviará el estrés y acarreará una sensación de plenitud? De ser el caso, habla de ello y muéstralo en tus materiales de marketing.

Reducir la carga de trabajo. Los clientes que no disponen de las herramientas adecuadas tienen que trabajar más porque están… bueno, incompletos. Pero ¿y si una herramienta que tú puedes ofrecerles les proporcionara lo que les falta? Tanto si venden carretillas como si se trata de *software*, martillos neumáticos o material de pesca, los fabricantes llevan décadas posicionando sus herramientas como «la cosa que te dará superpoderes».

Más tiempo. Para muchos clientes, el tiempo es un enemigo, y si nuestro producto puede incrementar el tiempo, estamos ofreciendo una solución a un problema externo que provoca frustración a nivel interno. Nuestros clientes suelen percibir como una deficiencia personal el hecho de no ser capaces de llegar a todo. Cualquier

herramienta, filosofía, sistema o incluso persona que pueda aumentar el tiempo de que se dispone puede proporcionar una sensación de plenitud.

3. Autorrealización o aceptación en última instancia (la necesidad de alcanzar nuestro potencial)

Películas como *Rudy, reto a la gloria, Hoosiers: más que ídolos* o *Carros de fuego* inciden en ese deseo tan humano de alcanzar nuestro pleno potencial. Y esto no es privativo de las películas sobre deportes… *Una rubia muy legal*, *La teoría de todo* y *Whiplash* son todas ellas películas sobre héroes que se enfrentan a grandes retos en su camino para probar su valía. Y, una vez se prueban, los héroes experimentan paz interior y pueden por fin aceptarse porque han alcanzado su potencial.

No siempre es necesaria una muestra externa de valor para crear este tipo de resolución. Los héroes también pueden emprender un viaje interno para llegar a la misma conclusión. Cuando Bridget Jones se dio cuenta de que era demasiado buena para el jefe con el que quería tener una relación, alcanzó una autorrealización definitiva que la devolvió a un estado de paz y estabilidad. Y, si bien es cierto que en la historia no cerraba el círculo uniéndose a ese hombre como quería, la resolución viene cuando abandona ese objetivo para ir en pos de otro más elevado, la aceptación y la satisfacción consigo misma.

En 2013, la marca de jabones Dove difundió toda una serie de vídeos cortos en los que se mostraba a varias mujeres que se ofrecieron voluntarias como modelos para que un dibujante forense pintara su retrato sobre la base de cómo se describían a sí mismas. Luego, el mismo artista hacía una vez más el retrato de las mismas mujeres, pero en esta ocasión sobre la base de la descripción que hacía de ellas un desconocido. Los resultados fueron sorprendentes. Las mujeres de los dibujos basados en las descripciones de desconocidos que las habían visto tan solo un rato eran siempre más guapas que las de los dibujos en que ellas mismas se habían descrito. La conclusión era evidente: muchas mujeres no se dan cuenta de lo bellas que son. El anuncio pretendía ayudar a las mujeres a aceptarse y estar más satisfechas con su belleza intrínseca.

Tanto si es a través del logro de algún propósito como de la aceptación de uno mismo tal y como es, esa vuelta a un estado de satisfacción resuelve algo en una historia que es universal en el género humano: el deseo de aceptarse a uno mismo.

¿Cómo puede una marca ofrecer la realización o aceptación definitiva

de uno mismo? Aquí van unas cuantas ideas:

Inspiración: Si hay un aspecto de tu marca que puede ofrecer o asociarse con un logro inspirador, abre las compuertas y que fluya la inspiración. Marcas como Red Bull, *Harvard Business Review*, Under Armour, The Ken Blachard Company, Michelob Ultra e incluso GMC se han asociado con logros deportivos e intelectuales y, por tanto, con un cierto sentido de autorrealización.

Aceptación: Ayudar a la gente a aceptarse tal cual es no supone tan solo un gesto de consideración para con las personas; además, es marketing del bueno. De manera similar a lo que ocurrió con la campaña de Dove, la campaña Aerie de American Eagle también fue muy sonada. En esta campaña, American Eagle utilizó personas normales como modelos y se negó a retocar las imágenes. Abordando la cuestión de la imagen que se tiene del propio cuerpo, American Eagle fue más allá de la promoción básica del producto y contribuyó a la aceptación universal de uno mismo entre sus clientes.

Transcendencia: Las marcas que invitan a los clientes a participar en un movimiento más amplio ofrecen una vida de más alcance y mayor impacto junto con sus productos y servicios. Tom's Shoes se labró un nombre vendiendo zapatos estilosos mientras que al mismo tiempo, por cada par que vendían, le regalaban otro a alguien que los necesitara, el modelo «uno por uno» lo llamaron. Quienes usaban sus zapatos declaraban que uno de los factores más importantes a la hora de decidir comprar había sido la sensación de participar en un movimiento más grande. Sin haber llegado a cumplir los diez años, la más que rentable marca se vendió por más de 700 millones de dólares. Otro ejemplo de una marca que ayuda a sus clientes a alcanzar un cierto nivel de transcendencia es FUBU, la marca de ropa de Daymond John's (FUBU es un acrónimo de «For Us By Us» [Para nosotros, por nosotros], en alusión a que la comunidad afroamericana esté representada en el mercado). La marca ofrece más que moda, ofrece un sentido de unidad, transcendencia y espíritu emprendedor para la comunidad afroamericana.

CERRAR LOS BUCLES EN LA HISTORIA

La idea que subyace al módulo del Esquema SB7 sobre el éxito es que nos ofrecemos a cerrar un bucle en la historia. Los seres humanos buscan solucionar sus problemas externos, internos y filosóficos, y lo pueden conseguir a través de, entre otras cosas, estatus, autorrealización,

aceptación de uno mismo y transcendencia. Si nuestros productos pueden ayudar a la gente a conseguir todo eso, deberíamos hacer de ello un aspecto fundamental de nuestra promesa de marca.

HAZLO FÁCIL

Ofrecer el cierre de un bucle en la historia es mucho más sencillo de lo que crees. Hasta incluir en tu página web gente feliz y sonriente es una manera potente de ofrecer un cierre de un bucle en la historia. La gente quiere ser feliz, y esas imágenes le prometen que tu producto dará resultados en ese sentido.

Si vendes alfombras, una solución de cierre que puede ser un éxito sería por ejemplo un suelo bonito para una habitación, que dé por fin sensación de estar decorada del todo. Si vendes helado, una resolución con éxito puede ser un cremoso y sabroso bocado de cielo. ¿Vendes material para acampadas? Una aventura que recordar.

Me he puesto algo filosófico en este capítulo, pero aun así trata de no darle demasiadas vueltas. ¿Qué problema de la vida de tu cliente resuelves y qué aspecto tiene esa solución? Cíñete a las respuestas básicas, porque las respuestas básicas verdaderamente funcionan. Y luego, cuando ya se te dé verdaderamente bien, empieza a profundizar en los niveles de problemas que resuelve tu marca.

La idea importante de esta sección es que necesitamos mostrar una y otra vez cómo nuestro producto o servicio hace mejor la vida de alguien. Si no le decimos a la gente adónde la llevamos, no nos seguirá. Una historia tiene que ir a alguna parte.

¿Les has dicho a tus clientes adónde quieres llevarlos?

---

24. Stew Friedman, «The Most Compelling Leadership Vision» [La visión del liderazgo más atractiva], *Harvard Business Review*, 8 de mayo de 2009, https://hbr.org/2009/05/the-most-compelling-leadership.

Clarifica tu mensaje para que los clientes te escuchen



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Haz una lluvia de ideas sobre la solución de éxito que ayudas a los clientes a lograr. ¿Cómo serán sus vidas si utilizan tus productos o servicios?
- Utiliza los puntos clave del módulo de tu Guion de Marca sobre el éxito para recoger tus mejores respuestas.
- Ahora que has creado tu Guion de Marca StoryBrand, consideremos la mayor motivación que alienta a tu cliente a realizar una compra: el deseo de convertirse en alguien diferente.

11

La gente quiere que tu marca participe en su transformación



Pese a que has cumplimentado las siete secciones del Guion de Marca StoryBrand, seguramente te has dado cuenta de que queda una sección más. La última sección sirve de base para todo el Guion de Marca en su conjunto y te ayudará a crear un enfoque rector para tu marca. De hecho, solo hemos incidido de pasada en la mayor motivación individual que experimenta tu cliente. Este factor motivador es por sí solo el motor de casi todas las decisiones que tomamos los seres humanos. Tanto si compramos muebles de jardín como si lo que hacemos es elegir a nuestra pareja, no podemos obviarlo.

Estoy hablando del deseo humano de *transformación*.

Todo el mundo quiere cambiar, todo el mundo quiere ser alguien diferente, alguien mejor o tal vez, sencillamente, alguien que se acepta más.

Cuando consideres con detenimiento tu Guion de Marca lo verás. Tu marca ayuda a las personas a convertirse en una versión mejor de sí mismas, que es algo muy bonito. Las ayudas a hacerse más sabias, a estar mejor preparadas, más en forma a nivel físico, a que se las acepte más y a estar más en paz. Te guste o no (y esperamos que te guste), todos participamos en las transformaciones de nuestros clientes, que es exactamente lo que ellos quieren que hagamos.

Las marcas que participan en la transformación de la identidad de sus clientes crean evangelistas de marca apasionados.

LOS HÉROES ESTÁN DISEÑADOS PARA TRANSFORMARSE

Al principio de una historia, por lo general los héroes tienen algún tipo de tara, están hechos un mar de dudas y mal preparados para la tarea a la que se enfrentan. El guía les ayuda en su viaje, que está plagado de

conflictos. Pero el conflicto empieza a cambiar al personaje. Obligado a actuar, el héroe desarrolla habilidades y acumula la experiencia necesaria para derrotar al enemigo. Pese a que el héroe sigue envuelto en un mar de dudas, aun así hace acopio de valor para enfrentarse y, en la escena que marca el punto álgido, derrotar al malo, probando así de una vez por todas que ha cambiado, que ahora es competente como para enfrentarse a retos y es una mejor versión de sí mismo. La historia lo ha transformado.

Por cierto, este mismo arco de transformación del personaje lo podemos encontrar en *El viejo y el mar*, *Orgullo y prejuicio*, *Pinocho*, *Hamlet*, *La bella durmiente* y *Tommy Boy*. Es el arco de transformación de prácticamente todas las historias que conocemos. ¿Por qué? Porque es nuestra historia. Dudar de uno mismo es algo universal entre los humanos, como lo es también el deseo de convertirse en alguien competente y valeroso. Y todo esto importa cuando llega la hora del *branding* de nuestros productos y servicios.

Hay unas cuantas preguntas que debemos plantearnos cuando representemos nuestro arco de transformación: ¿en quién se quiere convertir nuestro cliente? ¿Qué tipo de persona quiere ser? ¿Cuál es la identidad a la que aspira?

LAS MARCAS INTELIGENTES DEFINEN UNA IDENTIDAD CON COMPONENTE ASPIRACIONAL

Hace poco me acerqué a Home Depot a comprar un detector de tuberías que necesitaba para colocar unas estanterías en el garaje. En la sección de herramientas, al lado de los detectores de tuberías y conductos eléctricos, había una selección de cuchillos de la casa Gerber, con sede en Portland, Oregón, que fabrica una amplia gama de navajas y cuchillos de todo tipo. Ahora bien, su campaña comercial vende mucho más que una navaja o un cuchillo. Vende algo intangible. Vende una identidad, y con eso me refiero al tipo de persona en que tú y yo podemos convertirnos. Yo llevaba mucho tiempo estudiando su publicidad pero, a pesar de saber perfectamente lo que le estaba haciendo a mi subconsciente, quería comprar uno de sus cuchillos. *Pero ¿por qué?* Me pregunté a mí mismo mientras estaba allí mirando fijamente los cuchillos. *Yo soy escritor. Yo, para lo único que necesito un cuchillo es para untar la mantequilla de cacahuetes en la tostada.*

Y, aun así, la atracción era palpable. ¿Y si tenía que bucear bajo el casco de un barco para cortar un cabo suelto que se había enganchado en la hélice? ¿O cortar un trozo de pernera de mis vaqueros para hacerme un

torniquete en mi pobre y ensangrentado brazo?

Por suerte, el cerebro ejecutivo acabó ganándole al cerebro primitivo y al final salí de allí con el detector de tuberías y nada más, pero ¿por qué me costó tanto? ¿Por qué deseaba tanto tener un cuchillo de aquellos? ¿Y por qué tenía que ser concretamente uno de la marca Gerber? Desde luego que hacen unos cuchillos buenísimos, pero hay otras muchas empresas que fabrican cuchillos fantásticos y nunca me habían interesado demasiado ni había reparado en ellas.

La razón era sencilla. Gerber definía una identidad aspiracional para sus clientes y estos asociaban su producto con esa identidad. La identidad aspiracional de un cliente de Gerber es ser duro, aventurero, sin miedo a nada, orientado a la acción y competente a la hora de hacer una tarea difícil. Materializado en su campaña «Hello Trouble» [Hola, Problemas], Gerber posicionaba a su cliente tipo como alguien que navega en un velero en medio de una tormenta, corre encierros, rescata a gente en una inundación y sí…, corta cabos sueltos que se han enganchado a hélices de barcos. En sus anuncios para televisión, Gerber muestra imágenes de estos heroicos personajes aspiracionales acompañadas de la correspondiente música con reminiscencias de himno, mientras un narrador dice lo siguiente:

Hola, Problemas.

Ya ha pasado un tiempo desde la última vez que nos vimos.

Pero sé que todavía seguís por ahí fuera.

Y tengo la sensación de que me andáis buscando.

Desearíais que me hubiera olvidado de vosotros, ¿no es cierto, Problemas?

Igual sois vosotros los que os habéis olvidado de mí.

Tal vez tenga que venir a buscaros, a recordaros quién soy.[25]

El anuncio es fantástico. Un día, para mi gran sorpresa, un alumno de StoryBrand que resultó ser uno de los *rangers* o soldados de élite del ejército estadounidense cuya historia se cuenta en la película *Black Hawk derribado* se pasó por casa. Estuvimos hablando un rato y luego me dio un regalo que me había traído para darme las gracias: un cuchillo Gerber. Hasta tenía grabado mi nombre en la hoja. Sabía que me gustaba el anuncio y le pareció que me haría ilusión el regalo. A día de hoy, todavía llevo ese cuchillo en la camioneta *pickup*, sujeto al salpicadero. De vez en cuando lo saco y lo llevo a la cocina, clavo la mirada en el

consabido tarro de mantequilla de cacahuetes y le digo: «Hola, Problemas».

Puede que yo no sea más que un escritor, pero me encanta ese cuchillo.

Pero déjame que te haga una pregunta. Comprarme el cuchillo, ¿sería tirar el dinero? Es decir, supongamos que lo hubiera comprado y hubiera pagado por él cuarenta dólares y no lo hubiera usado nunca. ¿Me habrían timado?

He hecho esta pregunta a los cientos de personas que han asistido al taller de marketing de StoryBrand y la respuesta ha sido siempre la misma: no. No habría sido tirar el dinero. Valdría los cuarenta dólares. No puedo por menos que estar de acuerdo. La verdad es que habría comprado el cuchillo y algo más. En cierto sentido, Gerber me ha ayudado a convertirme en mejor persona. Ha definido una identidad aspiracional y me ha invitado a adoptarla. Me ha hecho sentir más duro y aventurero, incluso ha creado un bonito momento de complicidad entre dos amigos. Y todo eso vale mucho más de cuarenta dólares.

¿CÓMO QUIERE TU CLIENTE QUE LO DESCRIBAN LOS DEMÁS?

La mejor manera de identificar una identidad aspiracional que pueda atraer a nuestros clientes es considerar cómo querrían que sus amigos hablaran de ellos. Piénsalo. Cuando los demás hablan de ti, ¿qué quieres que digan? Cómo respondamos a esa pregunta revela quiénes querríamos ser.

Es lo mismo para nuestros clientes. En lo que respecta a tu marca, ¿cómo quieren que los vean sus amigos? ¿Y cómo los puedes ayudar tú a convertirse en ese tipo de persona? ¿Puedes participar en la transformación de su identidad? Si lo que ofreces es coaching para ejecutivos, puede que tus clientes quieran ser vistos como competentes, generosos y disciplinados. Si vendes material deportivo, tus clientes seguramente quieren que se les vea como activos, en forma, de los que triunfan en sus actividades deportivas.

Una vez sepamos quiénes quieren ser nuestros clientes, sabremos qué lenguaje usar en correos electrónicos, publicaciones en blogs y todo tipo de materiales de marketing.

UN GUÍA OFRECE MÁS QUE UN PRODUCTO Y UN PLAN

Desempeñar el papel de guía es más que una estrategia de marketing; es un posicionamiento del corazón. Cuando una marca se compromete con el viaje de sus clientes, a ayudarles a resolver sus problemas externos,

internos y filosóficos, y luego los inspira con una identidad aspiracional, está haciendo algo más que vender productos: está cambiando vidas. Y los líderes a los que les importa más cambiar vidas que vender productos tienden a hacer bastante de lo uno y de lo otro.

El año pasado, StoryBrand trabajó con Dave Ramsey y su equipo Ramsey Solutions. Seguramente, Ramsey Solutions es el mejor ejemplo que conozco de empresa basada en una narrativa, y Dave ilustra de modo fantástico lo que es un guía. A lo largo de toda una serie de talleres, cenas y charlas, presentamos el Esquema SB7 al equipo de Ramsey, no tanto para «educarlo» sino para darle el vocabulario que describía lo que ya estaba haciendo.

Dave presenta uno de los programas de radio con más audiencia de Estados Unidos, ocho millones de oyentes. En su programa ofrece asesoría financiera y estrategias que giran en torno a abordar y controlar la deuda personal. No obstante, y a diferencia de muchos otros asesores, Ramsey ofrece más que sabios consejos; ofrece un mapa de narrativa en el que sus clientes pueden entrar. Ramsey siempre retoma el programa tras las pausas publicitarias con la misma frase: «Bienvenidos de vuelta al *Programa de Dave Ramsey,* donde la deuda es tonta, el efectivo es el rey y la hipoteca pagada ha sustituido al BMV como símbolo preferido de estatus». Ahí están los elementos que componen la historia, presentados junto con una identidad que poder adoptar, acompañada a su vez de un nuevo símbolo de estatus.

A pesar de que el rostro de Dave se ve mucho en portadas de libros y vallas publicitarias que anuncian su programa, él nunca se posiciona como el héroe. En vez de eso, Ramsey está poco menos que obsesionado con el viaje de sus oyentes. Su comprensión de los problemas externos de sus clientes (endeudamiento para el consumo y analfabetismo financiero), sus problemas internos (confusión y una sensación de desesperación) y también sus problemas filosóficos (endeudarnos para comprar cosas que no necesitamos plantea un dilema moral) implica a los oyentes en una historia viva. Dave, siempre entretenido, jamás pierde una oportunidad de alentar a sus oyentes con una identidad aspiracional, animarlos a mejorar y recordarles que abordar los retos financieros a los que se enfrentan es dar un paso para fortalecerse personalmente, y que hay pocos problemas en esta vida que no se puedan resolver con un poco de estrategia y compromiso.

Dave incluso plantea un punto culminante en la historia de sus clientes: invita a los oyentes a que, tras ejecutar el plan que ofrece a

través de su Financial Peace University [Universidad de la Paz Financiera], acudan al programa a dar «un grito por haberse quitado de encima todas las deudas». La gente hace viajes de miles de kilómetros para participar en el programa y, cuando llegan, decenas de miembros del equipo de Ramsey arropan y vitorean al héroe recién llegado cuando grita en directo: «¡Ya no tengo deudas!»

Una vez que un oyente ha hecho el viaje completo, Dave le informa de que ha cambiado, de que ahora es diferente y no hay nada que no pueda conseguir si se lo propone.

LAS GRANDES MARCAS ESTÁN OBSESIONADAS CON LA TRANSFORMACIÓN DE SUS CLIENTES

Cuando nos reunimos por primera vez con Dave, me sorprendió enterarme de que no sabía que reafirmar la transformación del héroe es una escena que suele incluirse al final de muchas historias. Tras el clímax de la historia (el grito del héroe celebrando que ya no se tienen deudas), el guía vuelve para reafirmar la transformación del héroe.

En *La guerra de las galaxias*, el fantasma de Obi-Wan aparece junto a Luke cuando a este se le reconoce su valor. En *El dicurso del rey*, Lionel le dice al rey Jorge que será un gran rey. Peter Brand se sienta con Billy Beane en la película *Moneyball* y le informa de que se ha marcado el equivalente a un *home run* con su gestión de los A.

El propósito fundamental de estas escenas es marcar la transformación que ha sufrido el héroe de manera que el público tenga un punto de referencia que poder contrastar con cómo era el carácter del héroe al principio de la historia. Hay que decirle muy claramente al público hasta dónde ha llegado el héroe, sobre todo habida cuenta de este lucha con las dudas paralizantes hasta el final, y ni siquiera se da cuenta de cuánto ha cambiado.

Un héroe necesita alguien que entre en la historia y le diga que es diferente, que es mejor. Ese alguien es el guía. Ese alguien eres tú.

Hay cientos de miles de asesores financieros, y miles de ellos han escrito libros. Cientos de los que han escrito libros tienen podcasts y programas de radio y, sin embargo, Dave Ramsey goza de mayor popularidad. ¿Por qué? Bueno, sin duda sus consejos son buenos. La incompetencia no le resulta atractiva a nadie. Pero yo estoy convencido de que la manera en la que enmarca el viaje del cliente como una narrativa y la medida en que participa en su transformación son los factores distintivos que lo hace diferente a todos los demás.

TRANSFORMACIÓN DE IDENTIDAD

En el módulo fundacional de tu StoryBrand hemos incluido una sección que te permitirá definir una transformación de identidad que tus clientes podrían experimentar al interactuar con tu marca.

¿En quién quiere convertirse tu cliente al interactuar con tus productos y servicios?

En StoryBrand queremos que nuestros clientes se conviertan en expertos de marketing. Cuando terminen nuestro taller o después de haber trabajado un tiempo con uno de nuestros Guías StoryBrand, queremos que vuelvan a la oficina y que la gente se pregunte qué les ha pasado. ¿Cómo se han hecho tan expertos en marketing? ¿Cómo han conseguido pensar con tanta claridad? ¿Por qué tienen ideas tan buenas de repente? ¿Acaso se han sacado un doctorado en comunicación de la noche a la mañana?

De manera similar al módulo de éxito de tu Guion de Marca, la sección de la identidad aspiracional responde a la pregunta sobre cómo termina la historia, solo que, en vez de decirnos hacia dónde va la historia, nos dice en qué se ha convertido el héroe.

Las marcas que se dan cuenta de que sus clientes son humanos, están llenos de emociones, tienen tendencia a la transformación y necesitan ayuda hacen algo más que vender productos: cambian a la gente. Dave Ramsey cambia a la gente. Starbucks cambia a la gente. Apple cambia a la gente. Tom's Shoes cambia a la gente. Gerber Knives cambia a la gente. No es ninguna sorpresa que marcas como estas tengan fans tan apasionados y que les vaya tan bien en el mercado.

EJEMPLOS DE TRANSFORMACIÓN DE IDENTIDAD

Miles de clientes de StoryBrand han definido una identidad aspiracional para sus clientes y han comenzado a participar en la transformación de estos. Debido a ello, cada vez más empresas no solo mejoran el mundo a través de sus productos y servicios, sino que además, de hecho, mejoran la visión que los clientes tienen de sí mismos. Ofrecer una identidad aspiracional a nuestros clientes añade un valor increíble a todo lo demás que podamos ofrecer.

Aquí van algunos ejemplos de identidades aspiracionales de alumnos de StoryBrand:

MARCA DE COMIDA PARA MASCOTAS

De: propietario sin iniciativa de perro

A: el héroe de cualquier perro

ASESOR FINANCIERO

De: confundido y mal preparado

A: competente e inteligente

MARCA DE CHAMPÚ

De: apagado y ansioso

A: radiante y despreocupado

¿Has pensado en quién quieres que se transforme tu cliente? Participar en la transformación de tu cliente puede darle nueva vida y nuevo sentido a tu negocio. Cuando tu equipo se dé cuenta de que vende algo más que productos, de que lleva a la gente a creer más en sí misma, entonces su trabajo tendrá más significado.

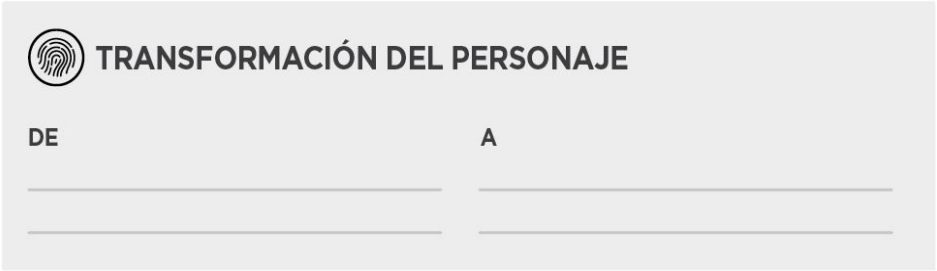
Dedica un tiempo a pensar en quiénes quieres que se conviertan tus clientes. ¿Cómo puedes mejorar la visión que tienen de sí mismos?

¿Cómo puede participar tu marca en el viaje de transformación de tus clientes?

Hagamos algo más que ayudar a los héroes a ganar; ayudémoslos a transformarse.

---

25. «Hello Trouble», vídeo de Vimeo, 1:44, publicado por Adam Long, 13 de febrero de 2013, https://vimeo.com/59589229.



- Entra en mystorybrand.com y crea un Guion de Marca o utiliza tu usuario y tu contraseña para acceder al Guion de Marca que ya hayas creado.
- Haz una lluvia de ideas sobre la identidad aspiracional de tu cliente. ¿En quién se quieren convertir? ¿Cómo quieren que los perciban los demás?
- Utiliza las líneas de «A» del Guion de Marca para definir esa identidad aspiracional. Sobre esa base, resulta fácil completar la línea del «De». Sencillamente, es lo contrario de lo que sea que hayas definido como identidad aspiracional, y así lo has reflejado en la línea del «A».

SECCIÓN 3:

PON EN PRÁCTICA TU GUION DE MARCA STORYBRAND

12
Crear una página web mejor

Solo veremos más implicación por parte de los clientes si aplicamos el Guion de Marca StoryBrand a nuestros materiales y mensajes de marketing. El Guion de Marca que has creado debe aparecer en tus páginas web, tus campañas de envíos masivos de correos electrónicos, tus minipresentaciones de ascensor y tus guiones de ventas. Debes editar los materiales de marketing existentes y crear otros nuevos y mejores, y luego ponerlos en manos de los potenciales clientes.

El punto hasta el que apliques tu Guion de Marca StoryBrand dictará el nivel de comprensión que la gente tendrá de por qué necesita tus productos. Cuanto más apliquemos del Guion, más escucharán los clientes.

Cuanto más ejecutes, más claramente comunicarás y más destacará tu marca.

La tercera sección de *Crear StoryBrand* sugiere a las empresas tanto grandes como pequeñas pasos tangibles y prácticos que pueden dar para aplicar su Guion de Marca StoryBrand. Tanto si eres un comercio familiar como una *startup*, una marca personal o incluso una organización multimillonaria, aprenderás de los miles de las empresas que han creado y aplicado su Guion de Marca StoryBrand y obtenido resultados radicales.

EMPIEZA POR TU PÁGINA WEB

La mayoría de nosotros no tenemos millones para gastar en una campaña de marketing, pero no pasa nada. Hoy en día se puede conseguir un impulso notable con tan solo prestar atención a la presencia digital. Una presencia digital magnífica comienza por tener una página web clara y eficaz. Nuestra página web no es la única herramienta que necesitamos para motivar a los compradores, pero sí suele ser la que soporta más peso, por así decirlo. Puede que la gente oiga hablar de nosotros por el boca a boca o las redes sociales, pero seguro que van a nuestra página web en busca de más información. Cuando entran en nuestra web, es necesario que «sus esperanzas se confirmen», y hay que convencerlos de que tenemos una solución para su problema.

En resumidas cuentas, necesitamos una página web que supere la

prueba y sea capaz de convertir a los curiosos en compradores.

HAZLO FÁCIL

En nuestros talleres llevamos revisadas miles de páginas web y hemos constatado que la mayoría ha sucumbido al malvado ruido. Los días en los que una web era una fuente de información y punto son cosa del pasado. En otro tiempo, las empresas podían publicar toda la letra pequeña sobre lo que hacían y dejaban de hacer en sus web, pero Internet ha cambiado. Ahora, tu página web debería ser el equivalente a una minipresentación de ascensor.

Tu web es seguramente la primera impresión que recibiría un potencial cliente de tu empresa. Es casi como una primera cita. El cliente, sencillamente, necesita saber que tienes algo que quiere, y que puede confiar en ti para que le ofrezcas ese algo, sea lo que fuere.

Incluso si tu empresa ha crecido por el boca a boca, una web llena de ruido puede ser letal para las ventas potenciales. Tu web importa.

Al ayudar a nuestros clientes a crear webs fantásticas, al final hemos destilado en cinco el número de elementos obligatorios a incluir para ver resultados. Estas cinco cosas no son más que el principio de una campaña de marketing, pero, a no ser que esas cinco cosas funcionen a nuestro servicio, no tiene sentido seguir. Llamémoslas «lo básico».

LOS CINCO ELEMENTOS QUE TU WEB DEBE INCLUIR

1. Una oferta situada en el primer pantallazo

Cuando la gente visita tu página web, lo primero que ve son las imágenes y el texto que aparece en el primer pantallazo sin tener que avanzar hacia abajo por la página. El término *primer pantallazo* (*abobe the fold* en inglés, literalmente «por encima del doblez») viene de la prensa escrita y hace referencia a las historias que aparecen por encima del típico doblez del periódico que lo divide en dos. En una página web, las imágenes y el texto que se encuentra en el primer pantallazo es el que ves sin tener que avanzar hacia abajo por la página.

Como ya mencioné anteriormente, a mí me gusta pensar en los mensajes que se ven en el primer pantallazo como si fueran la primera cita y luego, a medida que avanzas hacia abajo con el ratón, ahí puedes incluir los mensajes que quieres enviar en la segunda y la tercera citas. Pero, tal y como ya hemos comentado, lo que compartes en tu primera cita debería ser corto, atractivo y centrado exclusivamente en el cliente.

Hace poco, a mi mujer le regalaron una suscripción a una escuela de

cocina en línea de Seattle. Se la regaló una amiga para darle las gracias por un trabajo que le había hecho para su página web. Al principio, Betsy estaba encantada con el regalo, hasta que entró en la web en cuestión. En la página de inicio (antes de registrarse con nombre de usuario y contraseña), había una foto preciosa de un bizcocho de zanahoria y debajo un comentario gracioso sobre tener algo que comer mientras ves *Juego de tronos.* No lo pillamos. Betsy siguió desplazándose por la página y clicó en un vídeo con la esperanza de que explicaría qué le habían regalado. En vez de eso, se trataba de una historia en dibujos animados sobre cómo se había creado la empresa. ¡Un tal Joe había conocido a una tal Karen que era amiga de un tal Todd, y a todos les encantaba cocinar!

Hasta que mi mujer no se registró y comenzó a explorar la web no empezó a entusiasmarse con el regalo realmente. Esa noche, a la hora de dormir, me contó que se había enterado de que había un ingrediente natural que le quita el color a las bebidas alcohólicas, de manera que todos sus cócteles podían ser transparentes. No entendí por qué era eso tan importante hasta que no explicó que la salvia de su jardín destacaría más en el vaso. «¡Ah, es por la salvia! —dije—. Vamos, que ofrecen un servicio para que tu salvia se vea bien.»

«No —respondió Betsy—, me ha llevado un par de horas descubrirlo, ¡toda la suscripción va de estos tres amigos de Seattle que me van a hacer una profesional de la cocina!»

¡BINGO! Betsy lo había dicho tal cual, esa era la frase que tendría que aparecer en el primer pantallazo de la página web:

«¡TE HAREMOS UN PROFESIONAL DE LA COCINA!»

Una frase breve que nos habría ayudado a comprender lo que ofrecían, e incluso nos habrían dado palabras que podríamos usar para contribuir a expandir su negocio.

No hay manera de saber cuántos clientes pierde esa web por lo mucho que hace trabajar a los clientes para descubrir por qué alguien podría necesitar sus servicios. Mi propia mujer, a la que ahora le encanta la web, se habría marchado de no haber tenido la suscripción de regalo.

La idea es que los clientes necesitan saber en qué se van a beneficiar ellos en cuanto lean el texto. Este debiera ser atrevido y corto. Debería ser fácil de leer y que no quedara oculto en medio de un montón de botones y un lío de mensajes. Hace poco entré en la web de Squarespace y, sencillamente, decía: «Te ayudamos a hacer páginas web bonitas». Perfecto. Podrían haber dicho un montón de cosas en su web pero,

porque saben que los mensajes tienen que ser cortos y sencillos, ganan millones.

En la sección del primer pantallazo, asegúrate de que las imágenes y el texto que uses sigan uno de los siguientes criterios:

- Prometen una identidad aspiracional.

  Al ofrecerle a mi mujer convertirla en una profesional de la cocina, la escuela de Seattle podría haberle informado de «qué iba a ganar ella», apelando a una identidad aspiracional. ¿Podemos ayudar a nuestros clientes a hacerse competentes en algo? ¿Serán diferentes después de haber interactuado con nosotros? Pues expliquémoslo claramente.

- Prometen resolver un problema.

  Si puedes solucionar un problema, dilo. ¿Puedes hacer que el gato no me arañe todos los muebles, que mi coche no se recaliente, que no se me caiga el pelo? Pues dilo. No hemos entrado en tu web para enterarnos de cuántos torneos de *softball* entre empresas ha ganado la tuya; lo que vamos buscando es solucionar un problema.

- Declaran exactamente lo que hacen.

  Lo más sencillo que podemos hacer con nuestra página web es decir claramente qué hacemos. Tenemos una tienda bajando la calle que se llama Local Honey [Miel Local], lo que llevaría a cualquiera a pensar que venden miel de la zona. Pero se encargaron rápidamente de abordar ese malentendido añadiendo el subtítulo «Vendemos ropa. Te arreglamos el pelo». Entendido. Local Honey vende ropa y te arregla el pelo. Ya los tengo archivados en mi cabeza y me acordaré de ellos cuando necesite un cambio de pelo o ropa nueva.

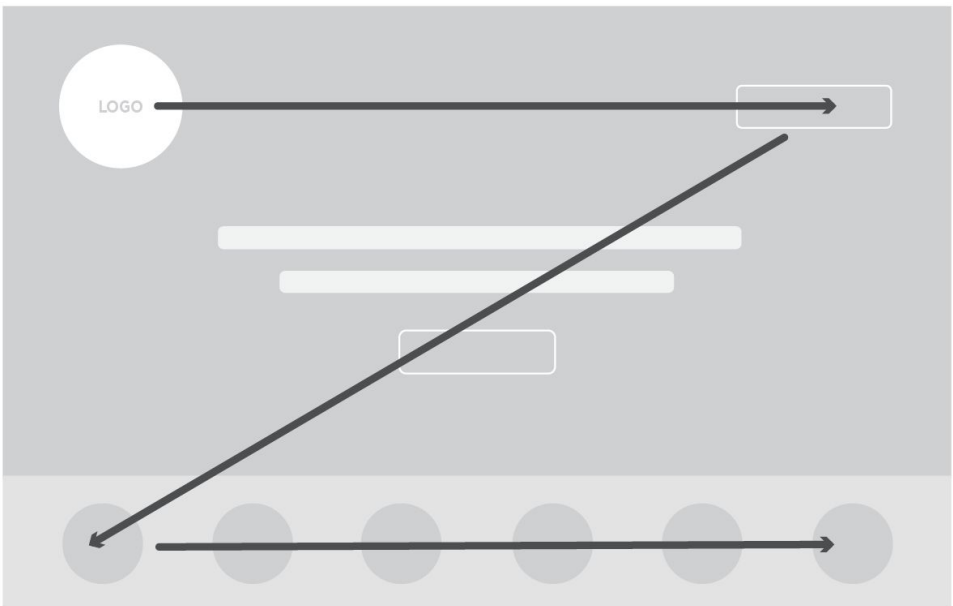
Échale un vistazo a tu web y asegúrate de que resulte evidente qué le ofreces a un cliente. Algunos de nuestros clientes, efectivamente, explican lo que hacen, pero lo explican en mitad de un párrafo que empieza con: «Esta empresa nació en 1979 y, desde entonces, nuestro compromiso inquebrantable ha sido cuidar al cliente…». Todo eso está muy bien y es muy amable, pero J. K. Rowling no empezó su primera novela de Harry Potter diciendo: «Me llamo J. K. Rowling y llevo mucho tiempo queriendo escribir un libro…». El hecho de que llevara tiempo queriendo escribir un libro era irrelevante a la historia de Harry Potter, y

ella fue lo suficientemente lista como para saberlo. Fue directa al grano. Enganchó al lector. Fue lista, y nosotros también podemos ser listos. Una oferta que se lea *above the fold* es una forma segura de conseguir que el cliente se enganche a la historia que estamos contando.

2. Llamamientos a actuar evidentes

Si no estás seguro de qué es un llamamiento a actuar, vuelve a leer el capítulo 8 de este libro. Es importante. Por ahora, basta con que sepas que el sentido de toda tu página web es crear un lugar donde el botón del llamamiento directo a actuar tenga sentido y sea atractivo. Por más que hagamos negocios para servir a nuestros clientes y hacer del mundo un lugar mejor, pronto tendremos que bajar la persiana y echar el cierre si nadie hace clic en el botón de «Compra ahora». Digámoslo claro.

Hay dos lugares fundamentales donde debemos colocar un llamamiento a actuar: el primero es el extremo superior derecho de la página web y el segundo es el centro de la pantalla, situado «en el primer pantallazo», por encima del punto en el que hay que empezar a avanzar hacia abajo con el ratón para seguir leyendo. Los ojos del cliente describen rápidamente un trayecto en forma de Z sobre la página web, así que, si en el extremo superior izquierdo ponemos nuestro logo y tal vez nuestro eslogan, el extremo superior derecho es un botón de «Compra ahora» y el centro de la página es una oferta seguida de otro botón de «Compra ahora», lo más seguro es que hayas conseguido abrirte paso en medio del ruido y el caos en la mente del cliente, y este sepa qué papel puedes desempeñar en su historia.



Para obtener mejores resultados, los botones de «Compra ahora» deberían ser de distinto color al de cualquier otro botón que aparezca en la página web (y, preferiblemente, más brillantes para que destaquen) y, además, idénticos entre sí. Ya sé que suena excesivo, pero recuerda que la gente no lee las páginas web sino que las escanea por encima. Se trata de que el botón aparezca una y otra vez como un tema recurrente. Una persona tiene que oír (o leer) algo muchas veces para procesar esa información, así que debemos repetir ese llamamiento a actuar varias veces.

Tu llamamiento transicional a actuar también debería resultar evidente, pero no permitas que te distraiga del llamamiento directo a actuar. A mí me gusta mostrar el llamamiento transicional a actuar en un botón algo menos brillante situado junto al del llamamiento a actuar. Es decir, las preguntas «¿Quieres casarte conmigo?» y «¿Te apetece que quedemos otra vez?» aparecen juntas. Recuerda: si no le pides a la gente que haga un pedido, no lo hará.



3. Imágenes de éxito

La mayoría de nuestros mensajes consisten en palabras, pero no exclusivamente. Las imágenes que utilizamos en nuestra web también comunican algo. Si la gente entra en nuestra web y ve imágenes de nuestro edificio, lo más probable es que estemos malgastando parte de su ancho de banda mental en mensajes sin sentido a no ser, claro está, que seas un hostal. Pero, incluso en ese caso, las imágenes del edificio no son con lo que yo abriría juego. Esas las guardaría para la segunda cita. Creemos que tu web debería mostrar imágenes de gente sonriente y feliz que ha tenido una experiencia agradable (ha cerrado un bucle abierto en la historia) por utilizar tu marca.

Todo el mundo quiere una vida mejor en un sentido o en otro y, por más que podría parecer sencillo, las imágenes de gente sonriendo o con aspecto de estar satisfecha nos hablan. Representan un destino emocional hacia el que nos gustaría encaminarnos.

Muchos de nosotros necesitamos mostrar nuestros productos, pero si podemos además hacerlo colocándolos en las manos de gente feliz, nuestras imágenes podrían ser más potentes. No hace falta que todo el mundo sonría, claro está, no parecería nada auténtico. Ahora bien, a

grandes rasgos, debemos comunicar una impresión de salud y satisfacción con nuestra marca. La manera más fácil de hacerlo es mostrando clientes felices.

4. Un desglose a un nivel digerible de tus fuentes de ingresos

Un reto muy común para muchas empresas es que tienen que comunicar de manera sencilla lo que hacen, pero han diversificado tanto sus fuentes de ingresos que les cuesta saber por dónde empezar. Si esta es tu lucha, ten por seguro que no estás solo. Hace un par de años tuvimos un cliente que tenía dos productos principales: un proceso de dos días de planificación de vida a medida para personas a título individual y una sesión de dos días de planificación estratégica de operaciones para equipos de líderes ejecutivos. Suena sencillo, solo que la empresa no ganaba dinero con ninguno de esos dos productos, sino que donde hacía dinero era formando y otorgando una certificación específica a los facilitadores. El reto, por tanto, era incrementar la demanda de cada uno de los dos productos, de manera que más gente quisiera hacerse facilitadora. Esto implicaba incrementar el tráfico dirigido a tres productos diferentes: el producto de planificación de vida, el producto para estrategia de operaciones y la certificación para facilitadores.

Si esta empresa se parece mucho a la tuya, el primer reto que tienes por delante es encontrar un mensaje general de tipo paraguas que abarque todas tus líneas de negocio. Para nuestros amigos que ofrecían planificación personal y planificación estratégica de operaciones, elegimos la necesidad que tiene la gente de una planificación personalizada. Nuestra recomendación fue que en la zona del primer pantallazo de su página web apareciera el texto «La clave del éxito es una planificación personalizada» por encima de una imagen de un facilitador que estuviera pintando el mapa de un plan sobre una pizarra blanca ante la atenta mirada de un cliente satisfecho. Cuando los clientes potenciales avanzaban con el ratón hacia abajo, se encontraban con dos secciones entre las que escoger: planes de vida personal y planes de estrategia corporativa. Cada uno de esos dos botones conducía, a su vez, a nuevas páginas con nuevos mensajes filtrados a través de dos Guiones de Marca diferentes. Los clientes podían programar sesiones de facilitación en ambas páginas. La clave para hacer crecer el negocio, sin embargo, fue un botón que había en todas las páginas y que decía «Hazte facilitador certificado».

Podríamos pensar que nuestro negocio es demasiado diverso como

para poder comunicar con claridad, pero seguramente no es el caso. Desde luego, existen ejemplos de varias marcas que coexisten bajo el paraguas de una única empresa y necesitan separarse a la hora de ir al mercado pero, en la mayoría de los casos, es posible encontrar un tema paraguas general que las una a todas. Una vez tengamos un mensaje tipo paraguas, podemos separar las divisiones utilizando distintas páginas web y distintos Guiones de Marca. La clave es la claridad. Cuando desglosemos nuestras divisiones de negocio claramente, los clientes serán capaces de escoger su propia aventura sin perderse.

5. Muy pocas palabras

La gente ya no lee las páginas web; las escanea. Si tu página de inicio tiene un párrafo entero de texto en el primer pantallazo, ten por seguro que la gente se lo salta, te lo aseguro. En la oficina nosotros solemos decir «escríbelo en código Morse» cuando hablamos de escribir textos de marketing. Con «código Morse» nos referimos a textos cortos, con garra y relevantes para nuestros clientes. Pensemos una vez más en nuestro hombre de las cavernas sentado en su cueva. «Tú vender magdalenas tipo *cupcake*. Los *cupcakes,* buenos. Yo quiero comer *cupcake.* A mí gusta el que es rosa. Tengo que ir pastelería ahora.» La mayoría de nosotros nos equivocamos por el otro lado: usamos demasiado texto.

¿Por qué decir: «Como padres que somos nosotros también, nos hacemos cargo perfectamente de lo que es querer lo mejor para tus hijos. Ese es el motivo por el que hemos creado un colegio donde los padres colaboran estrechamente con los profesores en todas y cada una de las fases del viaje educativo de sus hijos» cuando, en vez de eso, sencillamente, podrías decir: «Conversaciones telefónicas semanales con el profesor de tus hijos» como un punto clave, junto con otros cinco elementos clave que diferencian a tu colegio de los demás?

A medida que los clientes se desplazan por la página, se pueden usar más y más palabras, pero cuando digo más y más en realidad me refiero a unas cuantas frases aquí y allá. Algunas de las páginas web más eficaces que he revisado jamás han utilizado tan solo una decena de frases en total en toda la página. Es el equivalente de unos diez tuits o de una conferencia de prensa del lacónico Bill Belichick.

Si quieres utilizar un texto largo para explicar algo (de hecho, nosotros lo hacemos en nuestra web), sencillamente, introduce un enlace para «leer más» al final de la primera o segunda frase de manera que la gente pueda consultarlo si quiere. De este modo no bombardeas a los clientes con textos demasiado largos.

Hagamos un experimento y veamos si puedes eliminar la mitad del texto de tu página web: ¿puedes sustituir parte del texto por imágenes? ¿Puedes reducir párrafos enteros sustituyéndolos por tres o cuatro puntos clave? ¿Puedes resumir frases enteras en citas cortas «tamaño bocado»? Si la respuesta es afirmativa, haz esos cambios cuanto antes. La regla es la siguiente: cuantas menos palabras uses, más probable es que la gente las lea.

CÍÑETE AL GUION

Estas son las cinco cosas más importantes que debes hacer en tu página web. Hay más, por supuesto, pero ni siquiera todos los demás consejos y estrategias juntos marcarían la diferencia tanto como hacer bien estas cinco.

Si piensas en tu Guion de Marca StoryBrand como si fuera una batería, piensa en tu página web como si fuese un solo de batería. No debiera haber ni una sola palabra, imagen o idea en tu página web que no surja de los pensamientos generados por tu Guion de Marca StoryBrand. Las palabras no tienen que ser una réplica exacta de tu Guion de Marca, pero las ideas deberían ser las mismas. Si incluyes mensajes en tu página web que no vienen de una de las categorías del Esquema StoryBrand de 7 etapas, tus clientes solo oirán ruido.

13
Cómo StoryBrand puede transformar una organización grande

De momento, hemos visto cómo un Guion de Marca StoryBrand potente puede transformar la implicación de los clientes. Pero no es ese su único valor. Tu Guion de Marca también puede aprovecharse para transformar la implicación de los empleados, y esto entraña notables consecuencias para las organizaciones grandes.

Los clientes no son los únicos a los que les confunde que el mensaje no sea claro. Los empleados también se pueden sentir confundidos, desde el presidente de división, pasando por el director regional, hasta el trabajador de base que gana un salario mínimo en primera línea de fuego.

LA MALDICIÓN DEL VACÍO NARRATIVO

Puede que no te des cuenta, pero tu organización está embrujada. Lo sé porque todas las organizaciones se topan con el mismo espíritu siniestro que vaga por las estancias en busca de víctimas a las que sojuzgar. Yo a este espectro esquivo lo llamo el *Vacío Narrativo.*

El Vacío Narrativo es un espacio desocupado que se da en las organizaciones cuando no hay una historia que mantenga a todo el mundo alineado. En casos extremos, el Vacío Narrativo puede instalarse en el centro mismo de la organización, provocando que se divida en facciones de esfuerzos desconectados que nunca acaban de cuajar como una misión unificada.

Durante años, las empresas han intentado exorcizar al Vacío Narrativo utilizando el documento más sagrado que existe, la *declaración de misión.* Probablemente la declaración de misión corporativa sea el santo grial de la eficacia empresarial. Con dedicación monástica, los ejecutivos se reúnen en sesiones-retiro fuera de la oficina durante las cuales confeccionan laboriosamente frases que pocos leerán y todavía menos comprenderán y pondrán en práctica. Esto sí que es una comunicación que no va a ninguna parte.

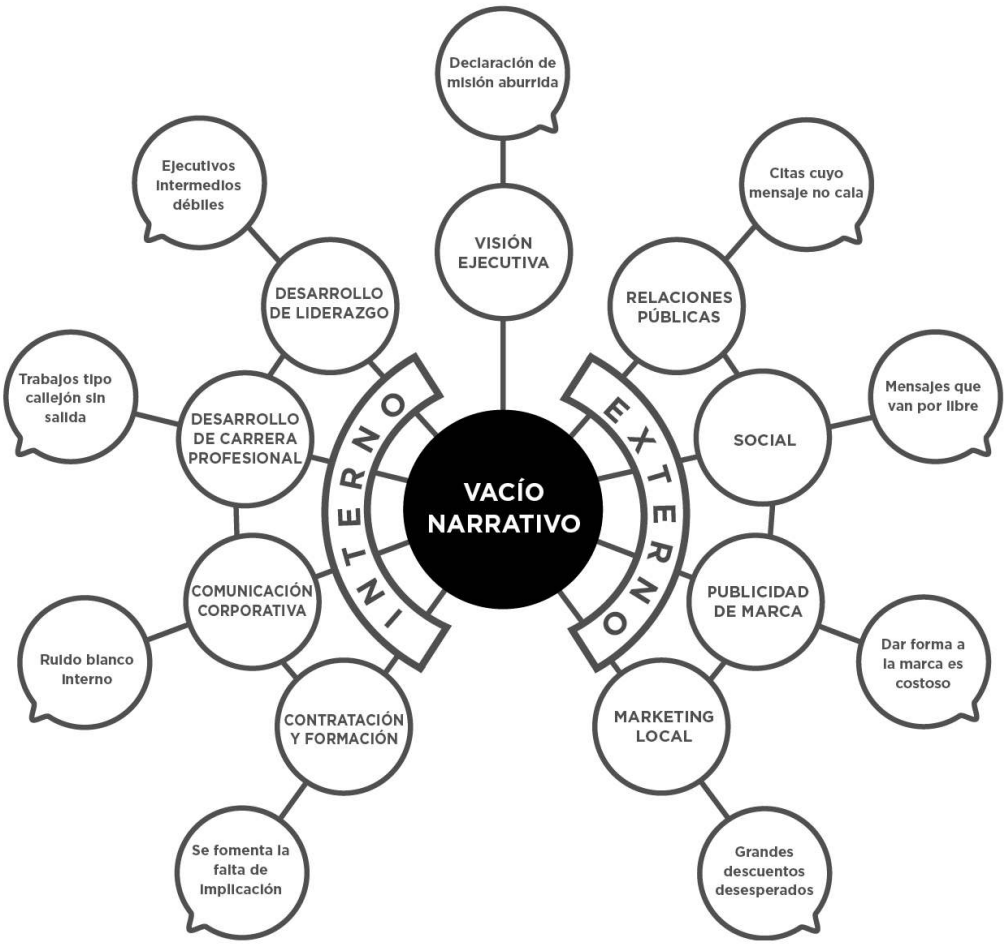
Por supuesto, no hay ni que decir que solo en contadas ocasiones la *declaración de misión* ha conducido a ninguna empresa a estar bien

encaminada hacia el logro de su misión.

¿TIENES A TU GENTE CONFUSA?

El diagrama que sigue es una instantánea de una organización infectada con el Vacío Narrativo. Es el retrato de muchas empresas en la actualidad. Dentro de una organización conviven distintas visiones en distintos microcosmos que solo la gente que vive en ellos comprende verdaderamente. Esta gente tiene que tomar decisiones y desarrollar estrategias por su cuenta para responder a las distintas demandas a las que se enfrenta. Asume que estas decisiones solo la afectan a ella, pero el hecho es que estas provocan toda una serie de pequeñas ondas expansivas que recorren toda la organización. Desde un punto de vista organizativo, lo más probable es que la organización se esté desangrando por culpa de un millar de pequeños cortes nimios.

Como puedes ver aquí, no hay trama, no hay productividad.



EL COSTE DE UN VACÍO NARRATIVO

En la década de 1990 Gallup comenzó a medir el grado de compromiso de los empleados para con su puesto de trabajo y su empleador. Los

números eran sorprendentemente bajos. Su estudio desveló que, a nivel de todo Estados Unidos, aproximadamente a uno de cada cinco empleados le hacía verdadera ilusión el trabajo que hacía.[26] Esto es un problema. La asunción obvia y evidente es que un trabajador que se implica realiza un mayor esfuerzo por voluntad propia que quien carece de esa implicación. Y no solo eso: según el estudio, los trabajadores que se implicaban faltaban menos al trabajo por enfermedad y era menos probable que acabaran convertidos en una estadística de rotación de personal.

El descubrimiento de Gallup puso de manifiesto que las empresas perdían cientos de millones debido a brechas en la productividad y la eficiencia. Allá por 2012, Gallup estimaba que aquello le costaba al país entre 450.000 y 550.000 millones de dólares todos los años.[27] Obviamente, el empleador paga lo mismo, tanto si el empleado se implica como si no. Así que, cuando los líderes de las empresas empezaron a digerir los descubrimientos de Gallup, se apresuraron a tratar de poner remedio a la epidemia de falta de implicación.

Resulta que uno de los principales factores que contribuyen al aumento de la desafección ha sido la explosión de información. Tal y como he mencionado antes, a la gente la bombardean a diario con más de 3.0000 mensajes de marketing. Y eso no son más que los mensajes de marketing. La cantidad de mensajes que no son de marketing —a través de artículos, publicaciones en Internet y noticias sesgadas— es todavía mayor. Comparemos esta situación con los años de la década de 1970, por ejemplo. Hemos pasado de tres canales de televisión y un periódico local a más de doscientos canales, millones de blogs de noticias, podcasts, radio en Internet, Twitter, Facebook, Snapchat y LinkedIn.

Mientras tanto, la comunicación de la mayoría de las empresas ha ido para atrás. Las interacciones personales que en otro tiempo fomentaban la conexión en el lugar de trabajo han sido sustituidas por el teletrabajo, las sucursales en remoto y las videoconferencias. Los días de ponerse al día charlando junto a la máquina del café son ya cosa del pasado. Hay que reconocer que ahora se hacen comunicaciones masivas por correo electrónico dirigidas al personal y existe un portal del empleado en muchas empresas, pero las encuestas indican que muy pocos leen estas fuentes de información.

¿Podría ser que el ruido blanco sea el caldo de cultivo ideal del Vacío Narrativo? No creo que sea una coincidencia.

Una narrativa potente inspirada en StoryBrand disuelve el Vacío

Narrativo igual que hace la luz con la oscuridad. Las empresas que calibran sus actividades en torno a una historia común no se limitan simplemente a *declarar* cuál es su misión, sino que funcionan *encaminadas hacia el logro de esa misión*.

EL HECHO DE QUE TÚ CONOZCAS LA HISTORIA NO IMPLICA QUE TU EQUIPO LA CONOZCA TAMBIÉN

¿Entonces, cómo consigue el Guion de Marca StoryBrand cortar la hemorragia? Consideremos cómo funcionan una proporción muy alta de los lugares de trabajo.

En la mayoría de los casos comienza con la contratación. Sin un Guion de Marca StoryBrand, la cosa suele ir más o menos así: alguien de Recursos Humanos da la bienvenida al nuevo empleado, le da una tarjeta de entrada y pone al recién llegado o la recién llegada a ver un vídeo corporativo de diez minutos sobre el acoso sexual. Luego hojean juntos el manual de empresa y cotillean un poco sobre la vida personal de cierto alto ejecutivo. Después viene la excursión a la entrada para leer la declaración de misión, a continuación se acompaña al nuevo o la nueva a su cubículo y la persona de Recursos Humanos está de vuelta en su mesa en menos de una hora. Listo.

Durante los próximos entre tres y cinco años, el nuevo realiza un trabajo excelente y cumple con todos los objetivos de gestión relacionados con el rendimiento que le marca su supervisor y obtiene tres bonificaciones y un ascenso y el premio más importante que se da en el departamento durante dos años consecutivos; y nunca se queda en el trabajo más tarde de las seis. Aprende a lidiar con la gente que opone resistencia, elige en qué batallas meterse y cuáles hay que dejar pasar, acepta realizar concesiones para conseguir una solución cuando toca y de vez en cuando absorbe las consecuencias de los acontecimientos. Y entonces, una tarde, cuando un cazatalentos lo llama y le hace una oferta suficientemente buena, se decide a pasar página e iniciar un capítulo nuevo de su vida.

No ha habido ningún tipo de marejada. No se han alcanzado las estrellas. Para la empresa, unas veces ha habido ganancias y otras veces pérdidas, y en algunas ocasiones la cosa ha quedado en tablas. Es como una película en la que no pasa nada, a nadie le importa y las palomitas están rancias.

¿Acaso es una sorpresa que la falta de implicación sea un mal muy extendido en ese lugar de trabajo?

¿Has apreciado el Vacío Narrativo que hay en esta historia? Sin una narrativa unificadora en el centro de todo, no había nada que inspirara al nuevo empleado más allá del *statu quo*. La empresa no hizo nada mal, pero tampoco hizo nada especial tampoco. En un entorno competitivo, ese enfoque no te llevará muy lejos. Ese es el engaño tóxico del Vacío Narrativo. Es como una nana que hace que la empresa se adormezca y, al final, muera.

ENCAMINAR A LA ORGANIZACIÓN DE NUEVO HACIA LA MISIÓN

Cuando se invita a los clientes a una historia magnífica, eso genera inmediatamente implicación por su parte. ¿Podría decirse lo mismo de los empleados? Desde luego que sí.

Con una narrativa inspirada en una StoryBrand, trabajos que son bastante ordinarios pueden convertirse en algo extraordinario, en una aventura. Con un Guion de Marca que aporte unidad, la historia anterior habría ido más o menos así:

Incluso antes de presentar la candidatura a un puesto de trabajo, el potencial empleado ya ha experimentado la emoción que despierta esta empresa tan *cool* en la calle. En cierto sentido, es como si estuviera más viva. A la gente que trabaja en ella le encanta la empresa. Y a sus clientes también. Da una imagen de ser altamente competente, tanto en el sector como en la comunidad en general. Se respeta a sus líderes. Hasta los antiguos empleados hablan de la empresa con un toque sentimental de nostalgia. En la lista de lugares ideales para trabajar, pocos se le comparan.

Durante la primera entrevista, el candidato empieza a comprender por qué tanta emoción. El director de contratación describe la empresa de la misma manera que se podría hablar de Lewis y Clarke preparándose para conquistar la frontera del Lejano Oeste: hay toda una serie de personajes interesantes cuyas vidas les han llevado hasta ese lugar. Los objetivos de negocio suenan a giros en una apasionante trama. Hay que escalar montañas y vadear ríos. También se soportan tormentas, se cazan osos y se buscan tesoros. El director de contratación se emociona de manera patente al describir, sin esfuerzo alguno, las siete categorías que integran la narrativa de la empresa.

Pero esta expedición no está al alcance de cualquiera tampoco. Los empleados de esta empresa no se hacen los esnobs, pero, sencillamente, son fieles a la historia que siguen, y no quieren comprometer la trama. Si

te seleccionan, eso es básicamente porque así lo ha querido el destino. Inmediatamente, el concepto que el candidato tiene del puesto sube un nivel. Ya no se trata únicamente de lo que él pueda *sacar* del puesto. También se trata de la cuestión de en quién se convertirá si entra en la historia. Intuye que trabajar para esta empresa le cambiará.

Tras la segunda y la tercera entrevistas, el candidato ha conocido ya a la mayoría del equipo, e incluso varios miembros de este le han hecho entrevistas. Todas las personas que conoce le cuentan exactamente la misma historia que ha oído en la calle y en la primera entrevista. Esa historia empieza a calarle; se da cuenta de que *necesita* ser parte de una historia así para encontrar satisfacción plena en la vida. Nos pasa a todos.

Por fin llega su primer día en el puesto y la experiencia se parece más a que lo adopten que a que lo contraten. Pasa tiempo de calidad con un facilitador que dirige un recorrido a lo largo de un programa de formación en el que se le explica a un pequeño equipo de gente nueva la historia del cliente y cómo la empresa se posiciona como guía en la historia de su cliente. Sorprendentemente, el proceso de contratación e inicio de funciones gira más en torno a los clientes de la empresa que a la empresa en sí. Esta organización adora a sus clientes y está obsesionada con verlos salvar con éxito las situaciones a las que se enfrentan. Al final, el nuevo empleado descubre el secreto. Esta gente está en su puesto para servir a un cliente al que adoran.

Y luego al recién contratado lo invitan a una comida para nuevos empleados cuyo anfitrión es el CEO. Durante esa comida, el CEO pronuncia un discurso corto pero potente basado en el Guion de Marca de la empresa. El discurso es energético; el amor del CEO por los clientes de la empresa, contagioso; y, en general, toda la situación respalda lo que el recién llegado ha aprendido durante la formación para nuevos empleados. ¿Y el gran final? Un breve vídeo basado en el Guion de Marca StoryBrand sobre el impacto fenomenal que la organización ejerce, no solo a nivel de negocio sino también en la vida de las personas. El nuevo empleado pregunta al director de Recursos Humanos si le puede pasar el enlace del vídeo para reenviárselo a su familia y sus amigos, cosa que hace, poco menos que alardeando un tanto de su nuevo trabajo.

Durante los siguientes tres a cinco años, el nuevo o la nueva tiene la sensación de que todavía está conociendo la empresa. Todos los meses descubre nuevas razones por las que ese es su trabajo soñado. Hay fotos de clientes conmemorando sus éxitos por todas las paredes. Las tareas

diarias concretas no son pura rutina, sino objetivos específicos que lo ponen a colaborar con otros equipos para resolver los problemas que frustran a sus clientes. Sus compañeros de trabajo no son la competencia, sino una comunidad que brinda apoyo y que en realidad quiere que prospere y crezca a medida que todos juntos viven una historia sobre cómo cambiar el mundo. Los clientes en persona se pasan por la oficina para que les hagan una visita guiada de la empresa que les ha ayudado a resolver sus problemas.

Los cazatalentos llaman todos los meses para ofrecerle puestos que casi siempre implicarían un aumento de sueldo y un ascenso. Se suele olvidar de devolverles las llamadas.

Por toda la organización, la gente parece estar plenamente presente, a nivel físico y también mental. La productividad es alta y la eficiencia es cuestión de orgullo. Gracias a que la rotación de empleados es muy baja, la organización mantiene un nutrido repositorio de valiosa experiencia, y como resultado paga dividendos que la mayoría de las empresas no alcanzan.

¿Has reparado en los alineamientos y la consistencia de la historia? Pues no es porque se reúnan en torno a una placa en el vestíbulo de entrada todas las mañanas y canten la canción de la empresa igual que si fueran un puñado de comunistas que siguen la visión fallida de un dictador. Si no conocieras su secreto pensarías que todo encajaba de forma natural y espontánea. No obstante, detrás de todo eso hay un equipo de liderazgo que comprende el poder que tiene una historia, que ha creado el Guion de Marca StoryBrand y que ha aprendido a aplicar esa narrativa en todas las facetas de la organización.

CUANDO UNA MISIÓN COBRA VIDA

En principio, hacer una declaración de misión nunca ha sido mala idea. Sencillamente, no es suficiente. De hecho, una misión es lo que la gente necesita para unirse en tanto que empresa. Ahora bien, una declaración no es la forma adecuada de convertir una misión en una historia. Es como leer el eslogan del póster de una película en vez de ver la película.

Ben Ortlip es el director de la división «Encaminarse hacia la visión» en StoryBrand y está especializado en aplicar el Esquema StoryBrand a grandes organizaciones. Hace unos cuantos años, una cadena de comida rápida muy conocida acudió a su equipo para que la ayudara con la cuestión de la implicación. Por aquel entonces, la marca había superado la barrera de los mil millones de dólares de facturación y crecía

aproximadamente un 5%. A la mayoría esos resultados le pueden parecer bien sólidos, pero el hecho es que esta cadena sirve una comida excelente y sus empleados son las personas más maravillosas que te puedas encontrar. Ben tenía la impresión de que podía irles mejor.

Tras pasarse algún tiempo en su sede central y entre bambalinas en varios de sus restaurantes de distintos estados, vio claramente que había empezado a aparecer un cierto grado de autocomplacencia. No había ningún problema a nivel de operaciones: el producto era fantástico, y su marketing eficaz. El problema era que habían crecido tanto y en tantas direcciones que habían perdido el hilo de la trama. Es un poco lo que pasa cuando una película tiene éxito y se hace la segunda parte: lo que suele pasar a menudo es que la historia sale forzada.

¿SIGUE TU PENSAMIENTOSFERA EL GUION?

Llenar un Vacío Narrativo no es nada fácil. Y lleva tiempo. En la oficina de StoryBrand, Ben usa el término *pensamientosfera*. Una pensamientosfera es una mezcla invisible de creencias e ideas que impulsa las actitudes y el comportamiento de los empleados. La pensamientosfera mejora cuando se crea una narrativa inspirada en una StoryBrand, cuando se confeccionan unos puntos clave de discurso y se crea un plan de ejecución para reforzar esos puntos de modo que todas y cada una de las partes implicadas entienda el importante papel que desempeñan.

Para la cadena de restaurantes en cuestión, esto incluía el videocurrículum, toda una serie de reuniones regionales, una gran convención nacional y actualizaciones de cómo iban las cosas por parte del CEO, que por lo general eran filmadas en la sede en un entorno y tono distendidos. Las reuniones-retiros para los dueños de franquicias implicaban que el CEO personalmente diera una charla poniéndolos al día de la situación de la empresa, seguida de otra serie de charlas de oradores que pudieran compartir historias inspiradoras susceptibles de integrarse en la narrativa de la organización. La empresa organizaba conciertos exclusivos en la playa para todas las partes implicadas, y se hablaba y alababa el trabajo de otras marcas con una misión parecida a la hora de ofrecer un servicio a sus clientes.

Prácticamente de inmediato se pudo sentir un cambio en la marca. Había una energía renovada. Gente a la que no se había visto ni oído en años empezó a presentarse a las reuniones, dispuesta a arrimar el hombro otra vez. El Vacío Narrativo había desaparecido.

¿Y el crecimiento tangible? En menos de tres años, el crecimiento de la cadena pasó del 5% al 30%, y con la misma gente que siempre había trabajado en la organización. Para una empresa que facturaba mil millones de dólares, eso se tradujo en cientos de millones de dólares todos los años.

El trabajo número uno de un ejecutivo es recordar a las partes implicadas cuál es la misión, una y otra vez. Y, sin embargo, la mayoría de los ejecutivos son incapaces de explicar la narrativa general de la organización. El problema es este: si un ejecutivo no puede explicar la narrativa, los miembros del equipo nunca sabrán por qué encajan ni dónde.

Cuando una empresa se encamina hacia la misión, todo el mundo gana. Una empresa encaminada hacia su misión tiene más o menos este aspecto:

¿PREPARADO PARA ENCAMINAR TU EMPRESA HACIA LA MISIÓN?

Una verdadera misión no es una *declaración*; es una forma de vivir y ser. Una misión es más que un montón de rituales simbólicos que hacen referencia puntual a aquello que debiera importarles a tus empleados. Una misión es una historia que refuerzas a través de todas las estrategias de departamento, todos los detalles operativos y todas las experiencias de cliente. Eso es lo que significa ser una empresa *encaminada hacia su visión.*

Y todo comienza con tu Guion de Marca StoryBrand.

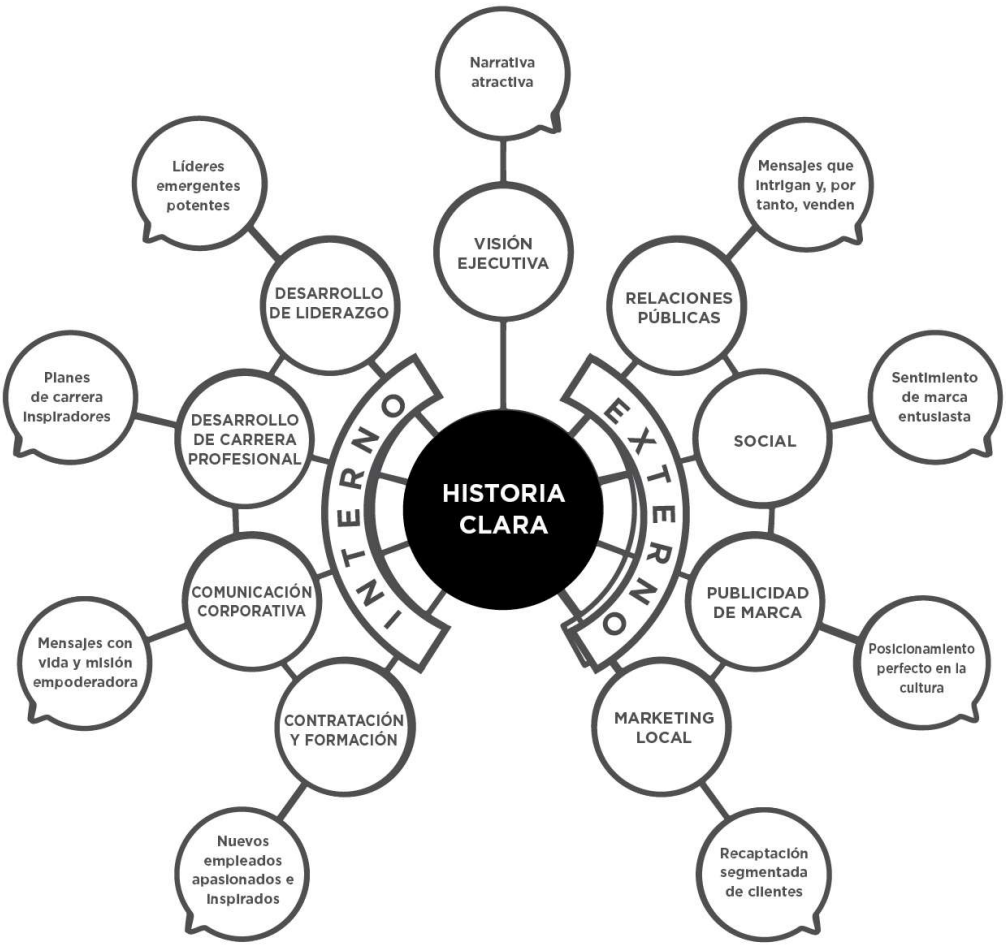
Hemos creado el programa Encaminados hacia la Misión para ofrecer un servicio llave en mano que ayuda a las organizaciones más grandes a alcanzar un nivel pleno de aplicación a medida de su Guion de Marca StoryBrand; es decir, un servicio para entretejer los elementos de su narrativa vital en las funciones importantes que conforman la cultura y promueven la implicación de los empleados en torno a la misión.

Guiamos a muchas organizaciones a través de un proceso que va más o menos así:

1. Crea un Guion de Marca con tu equipo de liderazgo.
2. Audita la existente pensamientosfera.
3. Crea un plan personalizado de aplicación del Encaminamiento hacia la Misión.
4. Optimiza las comunicaciones internas para respaldar el plan.

5. Pon en marcha un equipo autosuficiente para llevar a cabo el plan de Encaminamiento hacia la Misión.

La gente suele preguntar qué es lo que hacen de manera diferente las empresas encaminadas hacia la misión, y creo que lo que quiere es una lista. Sí, seguro que hay ideas chulas que seguramente no has visto antes, como utilizar tipologías de comportamiento para identificar encajes ideales de personas y puestos, o introducir una plataforma conocida como «máquina del café virtual» para fomentar las conexiones entre compañeros de trabajo.



En realidad, la mayoría de las cosas que hace una empresa encaminada hacia su misión son sospechosamente parecidas a las que hacen otras empresas. Es solo que las empresas encaminadas hacia la misión las hacen al mismo tiempo que se unen en torno a una narrativa común disciplinada.

Una empresa encaminada hacia la misión convierte a todo su equipo en una fuerza de ventas

El principal elemento diferenciador de una empresa encaminada hacia su misión es la atención que prestan a cómo los placajes y bloqueos

básicos de la dinámica de negocio se sincronizan en torno a un Guion de Marca StoryBrand. El Guion de Marca filtra todo el ruido y así, todos los días, todas las partes implicadas saben por qué hacen lo que hacen.

Cuando los miembros del equipo entienden la historia de la organización y la pueden explicar brevemente, con toda una serie de disciplinadas citas que se han ido reforzando a través de varios modos de comunicación por parte de los ejecutivos, lo que hacen es dar a los clientes palabras potenciales que estos pueden utilizar para diseminar el mensaje. Unas ideas narrativas breves compartidas por unos miembros del equipo llenos de inspiración se propagan más rápidamente que unas explicaciones enrevesadas y confusas que compartan unos empleados totalmente faltos de implicación y aburridos.

Una marca encaminada hacia la misión comprende la historia de los miembros del equipo

Cuando aprovechas el Esquema StoryBrand a nivel externo, a efectos de marketing, eso transforma la *propuesta de valor para el cliente*. Cuando lo utilizas internamente, a efectos de implicación, entonces transforma la *propuesta de valor para el empleado*.

Toda implicación sube o baja en función de la propuesta de valor para el empleado. Subir los sueldos es una forma en la que puedes añadir valor en beneficio de tus empleados, pero eso no es más que el principio. También puedes aumentar el valor mejorando la experiencia de empleado con oportunidades de avanzar, reconocimiento, trabajo pleno de sentido, camaradería y flexibilidad. Todo eso también añade valor.

Para lograrlo, se crean muchos Guiones de Marca de StoryBrand. Desde luego, por un lado está el Guion de Marca externo dirigido al cliente, pero también existen Guiones de Marca creados sobre la base de la perspectiva del liderazgo y dirigidos a todo el equipo. En estos Guiones de Marca de StoryBrand, se coloca al equipo en la posición de héroe y a los líderes de la empresa como los guías. Los paquetes de remuneración, el desarrollo de las capacidades de liderazgo, los eventos organizados y toda una serie de elementos constituyen las «herramientas» que el equipo de liderazgo crea para ayudar a sus empleados a triunfar. Si no se comprende adónde va la narrativa de un miembro del equipo, la remuneración, el desarrollo y los eventos son todos fuegos dispares que alimentan la maquina en mil direcciones distintas.

Hemos constatado una y otra vez que los líderes quieren que se les vea como héroes cuando, en realidad, todo lo que creen que quieren lograr desempeñando el papel de héroe, en realidad, solo llega cuando adoptan

el papel de guía. A los guías se les respeta, se les quiere, se les escucha y se les sigue fielmente.

Cuando la historia del equipo y la historia de la empresa se alinean con la historia del equipo, obtenemos una alquimia que, además de rentable, es sanadora. Ahora que llevo unos años al frente de una empresa encaminada hacia su misión, no podría volver a lo de antes. La vida es más que dominar el mercado. Dominar el mercado solo es una historia bonita si el equipo que realiza un logro tan difícil ha vinculado esa ambición a sus sueños personales.

¿Está tu organización encaminada hacia su misión? ¿Todas las partes implicadas con las que interactúas comprenden la historia de tu cliente y el papel de la organización en esa historia? ¿Y comprenden también su propio papel en esta importante narrativa? Si la respuesta es no, lograr que tu empresa se encamine hacia su misión podría ser el primer paso a dar para revertir la situación, y no solo para la empresa, sino también para tus clientes, para los miembros de tu equipo e incluso para ti mismo.

Sin historia, no hay implicación.

26. The Gallup Organization (1992-1999). Gallup Workplace Audit [Auditoría en el lugar de trabajo], Washington DC, U.S. Copyright Office.

27. Susan Sorenson y Keri Garman, «How to Tackle U.S. Employees' Stagnating Engagement» [Cómo abordar el estancamiento de la implicación de los empleados estadounidenses], Gallup, 11 de junio de 2013, http://www.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx.

La hoja de ruta de marketing de StoryBrand

Cinco cosas (casi) gratuitas que puedes hacer para aplicar el Esquema StoryBrand y hacer que tu negocio crezca

¿Y ahora, adónde hay que ir desde el punto en el que estamos? Ahora que tenemos un Guion de Marca StoryBrand, ¿cómo podemos utilizar estos potentes mensajes para lograr el mayor impacto posible en nuestra línea de beneficio?

La Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand es una sencilla guía para principiantes con la que puedes empezar a poner en práctica lo que has logrado al crear tu Guion de Marca. Si todavía tienes que crear un Guion de Marca, acude a uno de nuestros talleres presenciales o en línea, o vuelve al principio del libro y sigue el proceso que describe.

Una vez hayas creado tu Guion de Marca StoryBrand, seguramente querrás refinar la comunicación en tu página web. Consideramos que este paso es el primero y más importante para hacer que tu negocio crezca, y por ese motivo le hemos dedicado con anterioridad un capítulo aparte. Revisando y editando tu página web no solo lograrás que el negocio crezca, sino que eso os ayudará a ti y a tu equipo a comprender los puntos clave de tu nuevo mensaje mejorado.

Una vez se haya editado la web de manera que comunique claramente, consideramos que esta hoja de ruta es el siguiente paso más eficaz que la gran mayoría de empresas pueden dar para obtener resultados.

De los miles de clientes con los que hemos trabajado, estos cinco esfuerzos en torno al marketing y la comunicación de mensaje (junto con la revisión de su página web para que funcione) son lo que proporciona los mejores resultados, independientemente de si el cliente tiene un negocio pequeño o una empresa de facturación multimillonaria. Y la gran noticia, además, es que salen casi gratuitos. Me refiero a que te van a costar algo de tiempo, pero no vas a tener que contratar a una superagencia de publicidad para ver resultados.

¿Cuáles son las cinco cosas casi gratuitas que puedes hacer para que tu negocio crezca?

Aquí están:

1. Crea un eslogan. Esta hoja de ruta te va a enseñar la fórmula en cuatro partes para crear una única declaración de intenciones que haga crecer tu negocio. Tú mismo querrás memorizar esta declaración para repetirla cada vez que alguien te pregunte a qué te dedicas. Puedes enseñar tu frase a tus empleados y mostrarla en tu página web, como parte de la firma en los correos electrónicos e incluso en el reverso de las tarjetas de visita. La gente se pregunta cómo puedes hacer que su vida sea mejor, y nosotros te vamos a mostrar cómo contárselo de tal manera que querrán implicarse y utilizar tu marca.
2. Crea un generador de potenciales contactos comerciales y recaba direcciones de correo electrónico. Necesitas un generador de posibles contactos comerciales. Necesitas un PDF, un curso en línea, una serie de vídeos, un webinario, un evento presencial o prácticamente cualquier otra cosa que te permita recabar direcciones de correo electrónico. Un generador de potenciales contactos comerciales te ayudará a identificar a potenciales compradores cualificados, de modo que puedas informarles directamente y con autoridad sobre cómo puedes ayudarlos a resolver sus problemas. Este podría ser el material más importante que crees en respuesta a este libro, y con esta hoja de ruta te voy a enseñar cómo hacerlo.
3. Crea una campaña de envío automático espaciado de correos electrónicos. El marketing ha cambiado, e incluso las empresas más grandes están diversificando su inversión publicitaria para incluir campañas de envío de correos. Pero ¿cuál es el punto de partida ideal? Seguro que obtienes tus mejores resultados de lejos si optas por una campaña de envío automático espaciado. En esta sección te daré los puntos básicos a tener en cuenta. Una vez empieces a recabar direcciones de correo electrónico y comiences a utilizar una campaña de desarrollo para principiantes, será como si hubieras empleado a un equipo de ventas que trabaja para ti mientras tú duermes.
4. Compila y comparte historias de transformación. Casi todas las historias tratan el tema de la transformación del héroe, y cuando contamos historias sobre cómo hemos ayudado a nuestros clientes a transformarse, los clientes potenciales comprenden inmediatamente lo que puedes ofrecerles. En esta sección te ayudaré a compilar historias de transformación, enseñándote concretamente qué preguntas plantear a tus clientes y dónde utilizar esas historias para obtener la mayor respuesta posible

de los clientes potenciales.

5. Crea un sistema que genere recomendaciones. Después de crear un sistema que impulse a los potenciales clientes a convertirse en clientes reales, tu trabajo no habrá terminado todavía. El paso final es invitar a los clientes satisfechos a convertirse en evangelistas de tu marca. Eso solo ocurrirá si creamos un sistema que los invite e incentive a propagar el mensaje. La Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand concluirá con una guía paso a paso, y también con ideas poco habituales para incentivar a tus actuales clientes para que hablen a sus amigos de tus productos y servicios.

TU PLAN PASO A PASO

Cada paso de tu Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand ayudará a tu empresa a nivel porcentual. Cuantos más ejecutes, más claro será tu mensaje y más crecerá tu empresa.

Puede ser que te lleve unos cuantos meses, incluso un año, ejecutar la hoja de ruta, pero no te preocupes. Deberías ver resultados con cada paso que des.

Si quieres contratar un Guía StoryBrand certificado para que te guíe a lo largo de la hoja de ruta, puedes buscar el guía ideal para ti en www.clarifyyourmessage.com. Los Guías StoryBrand certificados son profesionales independientes que actúan como *coaches* de marketing y todos ellos han obtenido su certificación a través de un programa de formación presencial de inmersión. Todos están especialmente preparados para ayudarte a clarificar tu mensaje y ejecutar esta hoja de ruta para obtener los mejores resultados.

Tanto si contratas un guía como si lo haces solo, estas son cinco de las mejores maneras en las que nuestros clientes han puesto en práctica su nuevo mensaje mejorado. Considera esta hoja de ruta como una lista de verificación. Una vez hayas creado tu Guion de Marca StoryBrand utilizando el Esquema SB7, tras haber refinado tu página web de modo que resulte clara y atractiva y después de haber ejecutado las cinco tareas de la Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand, conseguirás ahorrar dinero y hacer que tu empresa crezca.

TAREA NÚMERO UNO DE LA HOJA DE RUTA: CREA UN ESLOGAN PARA TU EMPRESA

La mayoría de los vendedores pierden la venta en el instante que empiezan a hablar de su negocio. Si alguien pregunta a qué nos

dedicamos y respondemos poniendo los ojos en blanco y diciendo algo así como «Bueno, es que es complicado» o «Es que mi abuelo fue el que fundó la empresa…», eso supone haber perdido al público inmediatamente. En vez de eso, imagínate que memorizas un eslogan que puedas utilizar cada vez que alguien te pregunte a qué te dedicas. Y, además, imagina que esa declaración sea relevante a las necesidades de tus potenciales clientes. Imagina que esta declaración sea tan potente que provoque que la gente te pida la tarjeta de visita.

Un eslogan es una forma nueva y mejorada de responder a la pregunta: «¿A qué te dedicas?» Es más que una coda, una frase pegadiza. Es una declaración concreta que ayuda a la gente a darse cuenta de por qué necesita tus productos o servicios.

Para comprender cómo funciona, consultemos otra página del manual de guiones tipo Hollywood. Cuando los escritores presentan sus guiones a los ejecutivos de los estudios, la diferencia entre que les acepten o rechacen un guion a menudo depende del *logline* o resumen en una frase.

El *logline* es, sencillamente, el guion explicado en una frase. Un *logline* fuerte vende el guion y se utiliza hasta el primer fin de semana del estreno de una película. Si alguna vez has navegado por una aplicación de películas tipo Netflix o similar, buscando algo para ver, lo más probable es que hayas leído unas cuantas *loglines*. Aquí van unos pocos ejemplos:

«Un alumno precoz de instituto privado cuya vida gira en torno a su colegio compite con sus alumnos más famosos y de más éxito por el afecto de un profesor de primer curso.» —*Rushmore.*

«El joven herrero Will Turner se alía con un excéntrico pirata, el "capitán" Jack Sparrow, para salvar a su amor, la hija del gobernador, de los antiguos socios piratas de Jack, que ahora son muertos vivientes.» —*Piratas del Caribe: la maldición de la Perla Negra.*

«Una historia fantástica de ciencia ficción sobre un chico de granja, ingenuo pero ambicioso, que vive en un lugar perdido del desierto y descubre que tiene unos poderes que jamás imaginó poseer cuando se une a una valerosa princesa, un piloto espacial mercenario y un viejo mago guerrero para liderar una variopinta rebelión contras las fuerzas siniestras del Imperio Galáctico.» —*La guerra de las galaxias: Una nueva esperanza.*

«Un incompetente, inmaduro y poco espabilado rico heredero de una

fábrica de recambios para coches debe salvar el negocio de las garras de su nueva parentela de timadores y los gigantes empresariales.» — *Tommy Boy.*

¿Qué hace que estas *loglines* sean completas y eficaces? Dos cosas: la imaginación y la intriga. Resumen la película de tal manera que los espectadores pueden imaginar la historia, y lo hacen con la dosis suficiente de intriga como para despertar en quien las lea el deseo de ver la película.

El eslogan que crees para tu empresa funcionará como una *logline* de una película: despertará la intriga de los compradores cualificados y los invitará a hacer negocios contigo.

Ahora imagina a todos en tu empresa memorizando tu eslogan. ¿Cómo sería la vida si toda la gente con la que trabajas se convirtiera en una fuerza de ventas dedicada a que se corriera la voz sobre tus productos y servicios? Crear un eslogan de una línea y repetirlo una y otra vez es un modo fantástico de hacer que se corra la voz sobre qué haces.

Para confeccionar un eslogan atractivo emplearemos una versión «destilada» del Esquema StoryBrand. Si utilizas los siguientes cuatro componentes, conseguirás crear un eslogan muy potente:

1. EL PERSONAJE
2. EL PROBLEMA
3. EL PLAN
4. EL ÉXITO

Tu eslogan no tiene que ser una única frase ni tiene por qué estar formado por cuatro frases. Piensa en el eslogan más bien como una declaración. Sencillamente, te propones comunicar estas cuatro ideas: ¿Quién es tu cliente? ¿Qué problema tiene? ¿Qué plan tienes para ayudarle y cómo será su vida después de que lo hagas?

Consideremos con mayor detenimiento cada uno de estos cuatro componentes imprescindibles:

1. EL PERSONAJE

   Si has creado un Guion de Marca StoryBrand, ya has hecho el trabajo más duro en lo que se refiere a entender quién es tu cliente y qué quiere. Si el perfil demográfico al que te diriges son supermamás de clase acomodada y tú vendes clases de Pilates, tu eslogan podría ser: «Ayudamos a las mamás que están superocupadas a tener una oportunidad de hacer ejercicio de

calidad semanalmente para que se sientan en forma y llenas de energía». Si lo que vendes son alquileres vacacionales para parejas de jubilados, tu eslogan puede ser: «Les ahorramos a los jubilados el coste de una segunda residencia en Florida, pero sin dejar de ofrecerles las cálidas playas y el alojamiento de lujo que tanto les gusta». Estos ejemplos empiezan con un personaje. Una mamá superocupada. Una pareja de jubilados. La gente tiene que poder decir «¡Como yo!» cuando oigan tu eslogan.

2. EL PROBLEMA

Tal y como he mencionado anteriormente en este libro, las historias giran en torno a algún conflicto, así que no debiéramos evitar hablar de los retos a los que se enfrentan los clientes. Definir un problema desencadena en la mente del cliente un pensamiento del tipo: *Sí, yo ando siempre a vueltas con eso. ¿Podrá tu marca ayudarme a superar ese problema?*

Las supermamás de clase acomodada se enfrentan al reto de tener unas agendas muy apretadas y parece que nunca encuentran tiempo para hacer ejercicio. Una pareja de jubilados que quiere pasar el invierno en Florida se amilana ante la perspectiva de tener que gastar en una segunda residencia. Definir el problema es fundamental porque, cuando lo hagas, habrás abierto un bucle en la historia y el cliente se volverá hacia ti para encontrar una solución.

3. EL PLAN

No serás capaz de explicar con todo detalle el plan completo en tu eslogan, pero sí que debes dar pistas. Para las mamás de clase acomodada que no encuentran tiempo para hacer ejercicio, el plan podría ser una propuesta semanal de ejercicio de calidad. Para la pareja de jubilados, el plan de una multipropiedad puede marcar la diferencia.

Cuando un cliente lea tu eslogan, el componente del plan debería hacerlos pensar: *Bueno, si se organiza así, tiene sentido. Tal vez haya esperanza.*

4. EL ÉXITO

Aquí es donde esbozas una imagen de cómo podría ser la vida después de que el cliente use tu producto o servicio. Para las supermamás de clase acomodada, el éxito podría adoptar la forma de una sensación de

salud y bienestar y un buen aspecto. Para las parejas de jubilados que buscan una segunda residencia en Florida, el éxito podría ser tan sencillo como unos inviernos agradables y cálidos.

Y ahora vamos a combinarlo todo en un eslogan para las supermamás de clase acomodada para ver lo potente que es en realidad un eslogan.

- El personaje: mamás
- El problema: agendas muy apretadas
- El plan: sesiones de ejercicio cortas y con sentido
- El éxito: salud y energía renovadas
- «Ofrecemos a mamás superocupadas sesiones de ejercicio cortas y con sentido que les sirvan para mantenerse sanas y con energía renovada.»

Compara esa declaración con la descripción que darían la mayoría de líderes empresariales: «Tengo un gimnasio».

Si eres una mamá superocupada de clase acomodada, el nuevo eslogan captará tu atención porque te identifica, te ayuda a superar tu problema, te da un plan y encierra la promesa de una vida mejor. Una declaración como esta invitará a los clientes a adentrarse en una historia mejor que pueden vivir en realidad.

¿Y qué hay de la pareja de jubilados?

- El personaje: parejas de jubilados
- El problema: una segunda hipoteca
- El plan: una opción de multipropiedad
- El éxito: evitar los fríos inviernos del norte

«Ayudamos a las parejas de jubilados que desean escapar de las inclemencias del tiempo y el frío y además evitarse los problemas de una segunda residencia, pero disfrutando del maravilloso clima cálido de Florida en invierno.»

Una vez más, te invito a comparar esa declaración con la que harían la mayoría de líderes empresariales: «Bueno, es complicado. Hace unos años me metí en temas inmobiliarios y cuando tuvimos a nuestro segundo hijo nos mudamos a Florida…». Un rollo. Ruido.

En StoryBrand, nuestro eslogan es: «La mayoría de los líderes empresariales no saben cómo hablar de su empresa, así que hemos creado un esquema que les ayude a simplificar su mensaje, crear materiales de marketing excelentes, conectar con los clientes y hacer

que su negocio crezca». Una vez más, un eslogan es, sencillamente, una declaración clara y respetable que permite a los clientes potenciales identificarse en la historia que cuenta la empresa.

No dejes de modificar tu eslogan hasta que funcione

Considera tu primer eslogan como un borrador general. Escríbelo y ponlo a prueba en repetidas ocasiones. Cuéntaselo a tus amigos, a tu pareja, a potenciales clientes, incluso a desconocidos en la cola del Starbucks. ¿La gente parece interesada? ¿Comprende completamente lo que ofreces? De ser así, vas por buen camino. Cuando empiecen a pedir tu tarjeta de visita o quieran más información, sabrás que has dado verdaderamente en el clavo.

Cómo utilizar tu eslogan

Una vez hayas creado tu eslogan, utilízalo con generosidad. A continuación te sugiero unas cuantas formas de ponerlo a funcionar:

1. Memoriza tu eslogan y repítelo una y otra vez. Hay una probabilidad bastante alta de que te hayas acostumbrado tanto a hablar y hablar sobre tu empresa que compartir un eslogan conciso no sea algo que te resulte particularmente natural. Memorízalo como si fueras un actor en una película y fuera tu frase más importante. Léela y repítela hasta que puedas recitarla tan rápido como dices tu nombre. Esto llevará algo de tiempo, pero esas pueden ser las horas más útiles que pases jamás trabajando en tu nueva campaña de comunicación.
2. Que tu equipo memorice el eslogan. Ahora ha llegado el momento de que tu equipo empiece a sentir como propio el eslogan. Esto incluye a todo el mundo, desde el CEO hasta el jardinero que corta el césped. Si todos y cada uno de los miembros del equipo pueden repetir el eslogan, habrás convertido a tu gente en una fuerza de ventas viral. ¡Pásalo bien con esto! Imprime el eslogan y ponlo por las paredes, haz tazas con el eslogan, camisetas o cualquier otra cosa con la que interactúe tu equipo a diario. Cuando todos los miembros del equipo tengan memorizado el eslogan, empezarán a diseminar un mensaje claro y atractivo sobre tu empresa en todas las fiestas y los partidos de béisbol a los que vayan.

   Pero prepárate, porque te sorprenderá lo difícil que es esto en realidad. El *branding* es difícil y se tarda un tiempo. Lleva encima un fajo de billetes de cinco dólares y pregúntale a

alguien todos los días en la oficina qué hace la empresa. Si responde con el eslogan, recompénsalo con un billete de cinco bien tiesito. Pronto se correrá la voz por la oficina y la gente se dará cuenta de que se tiene que aplicar con ese tema. Igual te cuesta mil dólares, pero te garantizo que será el dinero mejor gastado en marketing en tu empresa.

3. Inclúyelo en tu página web. Las palabras que incluyas en tu web son subjetivas, pero asegúrate de que entre ellas esté tu eslogan. Sencillamente, un breve párrafo debajo de la sección principal de tu página web servirá. Incluir tu eslogan es prácticamente garantía de que tu página web invita a los clientes potenciales a entrar en una historia que les parece interesante. Muestra el eslogan de modo atrevido y legible para que este se convierta en una de las declaraciones obvias que quieres que lean quienes visiten tu web.
4. Repite tu eslogan en todos los materiales de marketing donde sea posible. Utiliza tu eslogan hasta que tengas la sensación de que rayas ya casi en el exceso. Incluye tu eslogan en todos los materiales de marketing donde sea posible incluirlo. Nuestros clientes no van a leer todos los correos electrónicos que les mandamos ni entran en nuestra página web todos los días. Cuantas más oportunidades tenga un cliente de leer u oír nuestro eslogan, más posibilidades de que comprendan cómo podemos mejorarles la vida.

Incluye tu eslogan en las tarjetas de visita y en las biografías en redes sociales. También en tus embalajes. Intégralo en tu firma de correo electrónico. Repítelo una y otra vez para incrementar la probabilidad de que el cliente lo lea.

Hace poco asistí a un concierto benéfico en el que un montón de músicos de primer nivel se fueron pasando una guitarra para recaudar fondos para una organización sin ánimo de lucro. Pese a que entre todos habían escrito cientos de canciones, me di cuenta de que solo tocaban sus grandes éxitos. Si hubiera sido su propio concierto habrían tocado temas menos conocidos o habrían intercalado canciones nuevas también, pero como solo podían tocar cada uno unas pocas canciones, optaron por las favoritas del público.

¿Alguna vez te has parado a pensar lo que debe implicar ser una gran estrella de la música? Las hordas de fans entregados y el tratamiento de estrella es tan genial, pero la vida en los escenarios puede acabar siendo

bastante repetitiva. Con frecuencia me he preguntado cuán difícil será para James Taylor cantar *Fire and Rain* una y otra vez, noche tras noche, década tras década. Y lo peor es que no lo puede hacer poniendo el piloto automático. Todas las noches, el público es diferente, y él tiene que cantar una canción del año 1970 con energía y pasión renovadas en todas y cada una de las ocasiones en que actúa.

Esa es la disciplina que hace falta para tener éxito. James Taylor canta la misma canción una y otra vez porque, a fin de cuentas, está al servicio de la gente. Es un artista maravilloso, pero también es un profesional y los profesionales hacen lo que haga falta para contentar a sus clientes, pagar las facturas y hacer que su marca crezca.

Cuando pienses en la frecuencia con la que vas a tener que decir tu eslogan, imagínate como una gran estrella del rock. Los aficionados hablan y hablan, tocando y cantando lo que les apetece, pero los profesionales se deben a su público. Nuestro eslogan es como nuestro número uno en la lista de superventas, y tenemos que decirlo una y otra vez y otra vez hasta que incluso nuestros clientes lo memoricen y empiecen a repetirlo a sus amigos.

TAREA NÚMERO DOS DE LA HOJA DE RUTA: CREA UN GENERADOR DE POTENCIALES CONTACTOS COMERCIALES Y RECABA DIRECCIONES DE CORREO ELECTRÓNICO

Una pregunta rápida: ¿cuál es tu posesión más preciada, sagrada y privada hoy por hoy, el objeto al que te aterraría que otras personas tuvieran pleno acceso ilimitado?

Voy a tirarme a la piscina y aventurar que es tu *smartphone.*

Si lo piensas, gran parte de tu vida —fotos, textos y aplicaciones— está almacenada en ese pequeño dispositivo. También es muy probable que tengas acceso a través de tu teléfono a una cuenta importante que sirve de puerta de entrada a prácticamente todo el resto de elementos que componen tu existencia:

Tu cuenta de correo electrónico.

Si esto es así en tu caso, lo mismo puede decirse de tus clientes. Una cuenta de correo electrónico es en realidad una de las posesiones más valiosas que una persona pueda tener. Pero ¿qué pasaría si pudieras tener acceso directo a los clientes a través de ese canal precisamente? ¿Qué pasaría si los clientes permitieran que te pusieras en contacto con ellos de este modo tan personal?

Es lo que se llama marketing a través del correo electrónico. El correo electrónico es la forma más valiosa y eficaz de dar a conocer tu negocio, sobre todo si la facturación de tu empresa no llega a los 5 millones de dólares y no tienes un gran presupuesto de marketing. Yo en la actualidad tengo cientos de miles de seguidores en Twitter y casi tantos fans en Facebook, pero ni todas mis redes sociales juntas pueden equipararse al impacto de enviar un correo electrónico con una oferta o un boletín de últimas noticias.

Echar por tierra el mito de la suscripción al boletín de noticias

La mayoría de los líderes empresariales que vienen a nuestros talleres creen que los correos electrónicos no funcionan por lo baja que es la tasa de suscripción al boletín de noticias. Siento ser el que te dé tamaño disgusto, pero aquí va: el hecho es que nadie quiere suscribirse a tu boletín de noticias. Nadie quiere apuntarse a «permanecer en el bucle» porque este tipo de oferta no ofrece nada de valor. Lo único que implica es un montón de *spam.*

Entonces, ¿cómo conseguir que la gente se suscriba a nuestra lista de distribución de correo electrónico? Ofreciéndoles algo de valor a cambio, algo más valioso que una vaga promesa de enviarles un boletín de noticias. Ese «algo» es un generador de potenciales contactos comerciales o *leads*, un recurso que atrae a la gente a nuestro negocio como un imán y los anima a actuar. En el Esquema StoryBoard, lo llamamos un *llamamiento transicional a actuar.* Como ya mencionamos, un llamamiento transicional a actuar es como pedir una cita a los clientes potenciales. No les estamos pidiendo que se comprometan, sino que pasen un poco más de tiempo con nosotros.

Cómo crear un generador de potenciales contactos comerciales irresistible

Para combatir el ruido imperante en el mercado en la actualidad, tu generador de potenciales contactos comerciales debe realizar dos funciones:

1. Ofrecer gran valor a los clientes
2. Establecerte como la autoridad en tu campo

El año en que empezamos con StoryBrand, nuestro generador de potenciales contactos comerciales fue de lo más sencillo: un documento que te podías descargar (en formato PDF) que llevaba por título «5 cosas que debería incluir tu página web». Tuvo muchísimo éxito, más de 40.000 descargas que a su vez me permitieron enviar otros tantos

correos electrónicos con un recordatorio sobre futuros talleres de marketing de StoryBrand. Yo atribuyo a ese generador de potenciales contactos comerciales el haber conseguido que StoryBrand superara los dos millones de dólares de facturación. Luego creamos una serie de vídeos gratuitos titulada *Una transformación de marketing completa en cinco minutos* (http://fiveminutemarketingmakeover.com), que llevó nuestra capacidad de generar potenciales contactos comerciales a otro nivel. Ya no teníamos que tirar de pico y pala para generar negocio. En la actualidad, creamos generadores de potenciales contactos comerciales para todas las fuentes de ingresos de la empresa. Esto nos permite segmentar a los clientes en función de sus intereses y ofrecerles distintos productos para resolver los diferentes problemas a que se enfrentan.

Las opciones para generar potenciales contactos comerciales son infinitas. Nuestros clientes han sido increíblemente creativos a la hora de ofrecer información y servicios de valor a cambio de la dirección de correo electrónico. De todo lo que hemos creado y hemos visto crear a nuestros clientes, hay cinco opciones que destacan como las más eficaces.

Cinco tipos de generación de potenciales contactos comerciales para todo tipo de negocios

1. Una guía descargable. Esta es una forma sorprendentemente barata de generar potenciales contactos comerciales, y es la que utilizamos cuando lanzamos StoryBrand. Sé específico. Si eres un mercado local que vendes productos frescos, ofrece todos los meses recetas o consejos de jardinería y horticultura.
2. Curso en línea o webinario. Crear un curso en línea o un seminario lleva su tiempo, pero también hay que decir que nunca ha sido más fácil que ahora. Si eres experto en algo y quieres posicionarte como tal en el mercado, ofrece una formación en línea gratuita a cambio de la dirección de correo electrónico. Así te habrás posicionado como experto al mismo tiempo que creas reciprocidad, con lo que te ganarás la confianza de los clientes.
3. Demostraciones de *software* o pruebas gratuitas. Esto ha funcionado a las mil maravillas para muchos negocios. ¿Te acuerdas a principios de la década de 1990 cuando AOL envió por correo ordinario un CD de demostración con una oferta de navegación gratuita por Internet durante 45 días? Funcionó como un tiro. Internet es diferente a lo que era entonces, pero

el principio de marketing no ha cambiado.

4. Muestras gratuitas. Mi mujer, Betsy, compra platos preparados para cocinar directamente en una web que se llama Blue Apron. Para generar más contactos comerciales potenciales, Blue Apron le regala «pruebas gratuitas de platos» para enviar a familiares y amigos. Unos cuantos las prueban y acaban siendo clientes también.
5. Eventos en vivo. Si alguna vez has entrado en una tienda de animales supergrande como Petco, seguramente habrás visto las invitaciones a la clase gratuita de adiestramiento de perros. Incluso si eres una empresa pequeña, hacer una clase al trimestre es una manera fantástica de crear poco a poco una base de datos cualificada de clientes.

¿Sigues sin saber por dónde tirar? Saca ideas de estos ejemplos

Una de las claves para tener un generador de potenciales contactos comerciales que funcione es ponerle un título irresistible. A continuación te ofrecemos algunos ejemplos de generadores de potenciales contactos comerciales que he visto funcionar muy bien. No hace ninguna falta reinventar la rueda. Aprovecha estos ejemplos de éxito probado creando algo parecido.

«Cinco errores que comete la gente con su primer millón de dólares» —Una guía descargable en formato PDF ofrecida por un asesor financiero que quería encontrar jóvenes fortunas para ayudarlas a gestionar su dinero.

«Construye la casa de tus sueños: diez cosas que tienes que hacer bien antes de ponerte a construir» —Un libro electrónico gratuito ofrecido por una arquitecta que quería posicionarse como guía de familias que se planteaban que un arquitecto les diseñara su propia casa.

«Club de cócteles: aprende a hacer un cóctel nuevo todos los meses» —Este fue un evento mensual que, sorprendentemente, organizó una tienda de mobiliario de jardín, en el que se enseñaba a los asistentes a infusionar con hierbas varios tipos de angosturas y otros licores amargos y siropes. El objetivo de esta promoción era crear comunidad en torno a la tienda. El negocio va viento en popa (o más bien debería decir que ha eclosionado) porque la gente no se quiere perder su clase.

«Conviértete en un orador profesional» —Un curso en línea gratuito que ofrecía un *coach* especializado en discursos a quienes desearan convertirse en oradores profesionales. Con esto generó potenciales contactos

comerciales para las suscripciones a largo plazo a su servicio de coaching.

Y así podríamos seguir hasta el infinito con una idea tras otra. Ahora que sabes lo que son los generadores de potenciales contactos comerciales, los vas a empezar a ver por todas partes. Ten siempre una lista de posibles ideas para generadores. Si alguna idea en particular te parece muy potente, ponte manos a la obra y crea tu propia versión. La clave aquí es evitar caer en la parálisis por el análisis. El sitio más fácil y seguro por donde empezar es creando una guía descargable en formato PDF. Si escribir no es lo tuyo, no te preocupes. Puedes contratar un redactor independiente. Hay un montón entre los que escoger en el mercado, y además puedes optar por un Redactor Certificado StoryBrand a través de nuestro directorio en clarifyyourmessage.com.

El proceso es bastante sencillo: que el redactor te haga una entrevista sobre el área en que eres experto. Él o ella se encargará luego de extraer a partir de ahí los contenidos para la guía. Y luego puedes enviar el borrador final del texto a un diseñador gráfico para que lo maquete. El proceso es barato y rápido y te reportará resultados increíbles.

¿Cuánto valor debería regalar?

Esta es la pregunta que la gente nos plantea más a menudo. Mi respuesta siempre es: sé tan generoso como sea posible. Hasta donde yo sé, nunca me ha costado dinero regalar contenido de valor. La gente consume esos contenidos pero sin un pleno detenimiento, por lo que no le importa pagar por asistir a un taller de todos modos, o contratar a un facilitador que la ayude a levantar el pie del acelerador y aprender esa información a un ritmo adaptado específicamente a sus necesidades.

Si vas a confeccionar un PDF descargable, no pases de las tres páginas de contenido. Llena esas tres páginas de todo el valor que puedas, eso sí, de manera que los potenciales clientes te vean como el guía al que hay que acudir en busca de consejo.

Entre los especialistas en marketing siempre se comenta que lo que das es el «porqué» —en el sentido de por qué un cliente potencial debiera ser consciente de determinada cuestión o abordarla—, y vendes el «cómo», que es donde ofreces una herramienta o enseñas al cliente a seguir un método paso a paso. Personalmente, creo que deberíamos ser generosos. Muy generosos. En StoryBrand desde luego que regalamos el «porqué», pero también una parte importante del «cómo». Nunca me ha costado dinero ser generoso con mis clientes.

¿Cuántas direcciones de correo electrónico hacen falta para empezar?

Esta es otra pregunta frecuente que voy a responder como hago habitualmente: depende. Para un asesor financiero, cinco mil direcciones de correo electrónico pueden bastar para sacarlo del «trabajo de pico y pala», pero tal vez tarde años en reunir esa cantidad de direcciones. Un negocio nacional o internacional, por su parte, quizá necesite cientos de miles de direcciones de correos electrónicos que luego se segmentan en base a la información geográfica. Ahora bien, si tu negocio factura menos de cinco millones de dólares anuales, deberías ver resultados con tan solo doscientas cincuenta direcciones bien seleccionadas.

¿Dónde debería mostrar mi generador de potenciales contactos comerciales?

Asegúrate de mostrar tu generador de potenciales contactos comerciales con profusión en tu página web. Te recomiendo que crees una ventana emergente en tu página web que, al cabo de unos diez segundos de navegación, le ofrezca tu recurso al visitante. La gente se queja de las ventanas emergentes, pero las estadísticas muestran claramente que funcionan mejor que prácticamente cualquier otro tipo de publicidad en Internet. Sencillamente, asegúrate de que haya un periodo de gracia de diez segundos. No es aconsejable que la ventana emergente aparezca de inmediato. Eso sería el equivalente a que un vendedor te haga un placaje en cuanto pones un pie en una tienda.

Del mismo modo que ocurre en un campo de labranza, confeccionar una lista de distribución de correo electrónico saneada y comprometida lleva su tiempo. Eso sí, es tiempo bien invertido. Empieza hoy mismo. De aquí a un año te alegrarás de haberlo hecho.

TAREA NÚMERO TRES: CREA UNA CAMPAÑA DE ENVÍO AUTOMÁTICO ESPACIADO DE CORREOS ELECTRÓNICOS

Cuando tenía veintitantos años, y tras haberme pasado por lo menos uno viajando por el país en una furgoneta Volkswagen, me busqué un trabajo en el almacén de una editorial de las afueras de Portland, Oregón. Aquel trabajo vino a mí por casualidad: el padre de un amigo era el dueño de la empresa y se dio cuenta de que me hacía falta trabajar. Ahora bien, le estoy muy agradecido a aquel trabajo: trabajar en el sector editorial, incluso en un puesto básico de entrada, me ayudó a enamorarme de los libros.

Al cabo de unos años de aquello, me pusieron al frente de la empresa.

Fue una maniobra no intencionada del propietario, porque la gente no hacía más que jubilarse o se marchaba a otras empresas y el propietario iba una y otra vez ascendiéndome «temporalmente». Pero llegó una temporada en que contrató a un consultor para que le ayudara a identificar qué tenía que hacer y, tras estudiar los números, el consultor dijo, al mismo tiempo que me señalaba: «Págale a comisión a este tipo y déjale que haga lo que quiera». Aquello me sorprendió tanto como al jefe. Pero el hecho era que, sin que ninguno nos hubiéramos dado cuenta en realidad, la empresa había empezado a crecer. Y cuando nos sentamos y analizamos con detenimiento los números, caímos en cuál era la razón.

Justo antes de mis sucesivos ascensos, había descubierto un programa de *software* que se llamaba FileMaker Pro. Utilizábamos este *software* para gestionar la base de datos y los pedidos. Yo me pasaba horas cacharreando con aquel programa, y un día me di cuenta de que nos permitía ver quiénes habían hecho los pedidos más grandes ese mes y enviarles una carta por correo ordinario. Esto es una práctica habitual de marketing hoy en día, pero, por aquel entonces, hasta cierto punto era una tecnología relativamente nueva. Todos los meses enviábamos unas doscientas cartas modelo a otros tantos clientes: los que más libros nos habían comprado. Esa sencilla actividad nos generó un montón de negocio.

Las cartas contenían de todo salvo buen texto de marketing y ventas: ¡hubo una que iba sobre un viaje de acampada que había hecho yo de niño! Tramas dignas de un drama de Shakespeare no eran precisamente.

En la actualidad recibo muchas más respuestas de las cartas que escribo, pero, si echo la vista atrás, incluso esas cartas terribles funcionaron e hicieron crecer nuestro negocio. Y, sin embargo, lo único que hacían los clientes con ellas era tirarlas a la basura cuando se las encontraban en el montón de la correspondencia.

Así que, ¿por qué creció la empresa, si los clientes ni siquiera se leían las cartas?

En retrospectiva, me di cuenta de que lo que hacíamos era recordar a nuestros principales clientes todos los meses que existíamos.

Cada vez que un cliente tiraba a la papelera una carta, incluso si no la abría, nuestro logo destellaba ante sus ojos.

El contenido es importante, pero solo con recordar a nuestros clientes que existimos es de por sí una acción poderosa.

Por aquel entonces yo era joven y bastante zoquete, pero di con algo.

Tal vez los clientes no necesiten nuestro producto hoy, incluso quizá no lo necesiten mañana tampoco pero, cuando lo necesiten, queremos asegurarnos de que recuerden quiénes somos, lo que tenemos y dónde pueden encontrarnos.

Envía regularmente correos electrónicos que aporten valor a los clientes potenciales

Los días del buzoneo directo no han terminado del todo, pero es obvio que los envíos por correo electrónico han adquirido toda la preponderancia. Ahora que ya tienes las direcciones de correo electrónico que has obtenido a través del generador de potenciales contactos comerciales, el siguiente paso es crear una campaña automática de envío masivo de correos electrónicos.

Una campaña automática de envío masivo de correos electrónicos es una gran forma de recordar a los clientes que existes. Y, si encima resulta que abren el correo electrónico que les envías (y te sorprenderá cuánta gente, de hecho, los abre), es una oportunidad genial para invitarlos a formar parte de la historia que cuentas como empresa.

Una campaña automática de envío masivo de correos electrónicos es una secuencia de mensajes de correo electrónico, pensada y escrita con anterioridad, que se desencadena una vez que se añade a la persona a la lista de distribución. Hay quien llama a esto una «serie de respuestas automáticas» o un «embudo», pero, en cualquier caso, la idea es que, incluso mientras duermes, invitas a la gente a participar en una narrativa que conduce a vender.

¿Alguien lee estas cosas?

No te preocupes si el porcentaje de estos correos electrónicos que llegan a abrirse es bajo. El estándar se ha situado en torno al 20% en el sector, así que todo lo que supere ese umbral es un buen resultado. Y recuerda que, incluso si la persona borra el correo electrónico en cuanto lo ve, se ha logrado el objetivo, que es llegar al universo de los clientes de cara al futuro mediante el *branding*.

Si alguien cancela su suscripción a tu lista de distribución, es algo bueno. Lo más probable es que esa persona no te vaya a comprar nunca en cualquier caso, y así se reduce el tamaño de tu lista, con lo cual no pagas al proveedor del servicio de envío porque mande correos electrónicos que en realidad son peso muerto. Lo último que quieres hacer con tus acciones de marketing es molestar, así que, si la gente que no quiere recibir noticias tuyas cancela la suscripción, mejor. Es más importante contar con una lista de contactos de calidad (suscriptores interesados) que tener una lista mucho más larga con un montón de gente que nunca ha tenido la menor intención de comprar.

Yo estoy suscrito a un montón de listas de distribución de correo electrónico de las que muy rara vez

abro un correo. ¿Y por qué no cancelo la suscripción? Porque uno de cada veinte correos electrónicos que recibo es algo que me interesa y quiero abrir. En cuanto a todos los que borro, esos correos electrónicos son *branding* que esas empresas hacen en mi mente.

Por dónde empezar

Hay muchas clases de campañas automáticas de envío por correo electrónico. Nosotros recomendamos empezar por la *campaña nutriente.* Una campaña nutriente es un correo electrónico común y corriente, sencillo, que ofrece a los suscriptores información valiosa relacionada con tus productos y servicios.

De forma similar a lo que ocurre con el generador de potenciales contactos comerciales, queremos que estos correos electrónicos sigan posicionándonos como guía y que generen un vínculo de confianza y reciprocidad con clientes potenciales. Llegará un momento en que les pediremos que nos compren, pero no es el objetivo principal de una campaña nutriente. Una campaña nutriente típica podría consistir en el envío de un correo electrónico todas las semanas, y el orden podría ser más o menos así:

Correo electrónico n.º 1: Correo electrónico nutriente

Correo electrónico n.º 2: Correo electrónico nutriente

Correo electrónico n.º 3: Correo electrónico nutriente

Correo electrónico n.º 4: Correo electrónico de ventas con un llamamiento a actuar

Este patrón puede repetirse un mes tras otro. Mi recomendación es crear material para unos pocos meses e ir añadiendo más contenido cuando tengas tiempo. La idea es ofrecer algo de gran valor y, de vez en cuando, pedir a los clientes que realicen un pedido y recordarles que tienes productos y servicios que pueden mejorar sus vidas. En poco tiempo lograrás que cientos de clientes potenciales conozcan tu empresa. Y cuando necesiten ayuda en el ámbito en que tú eres experto, se acordarán de ti y realizarán un pedido.

Bien, entonces, ¿cuál es la diferencia entre un correo electrónico nutriente y un correo electrónico con una oferta y un llamamiento a actuar?

El correo electrónico nutriente

Una buena manera de confeccionar cada uno de los correos electrónicos nutrientes es utilizar una fórmula eficaz que ofrezca consejos sencillos y

útiles a los clientes. Llevo años utilizando esta fórmula, y a los clientes les encanta.

1. Habla sobre un problema.
2. Explica un plan para resolver el problema.
3. Describe cómo puede ser la vida del lector una vez que se resuelva el problema.

También recomiendo incluir una posdata. A menudo esta posdata es lo único que leerá en realidad alguien que abra un correo electrónico de envío masivo.

Y eso es todo. Si cubres estos tres ámbitos con toda la eficacia de la que seas capaz, estarás creando correos electrónicos que tus clientes, de hecho, abrirán, leerán y recordarán.

UN BUEN CORREO ELECTRÓNICO NUTRIENTE

No hace mucho asesoramos a la propietaria de una residencia para perros sobre cómo hacer crecer su negocio. Le recomendamos que creara un PDF para generar potenciales contactos comerciales titulado «Cinco cosas en las que piensa tu perro cuando tú no estás» y lo ofreciera a cambio de obtener las direcciones de correo electrónico de clientes cualificados. ¿Qué amante de los perros no querría leer un PDF con semejante título? Perfecto.

Unos pocos días después de descargarse el PDF, los potenciales clientes recibirían el primer correo electrónico de la campaña nutriente. Era algo así:

Asunto: ¿Debería optar por la alimentación a libre demanda para mi perro?

Querido Nombre:

En la residencia canina Crest Hill Boarding nos suelen preguntar si es conveniente alimentar a los perros a libre demanda. Desde luego, es la manera más fácil para asegurarte de que el perro siempre tenga comida y nunca pase hambre, pero la alimentación a libre demanda también plantea algún que otro problema. Los perros que se alimentan libremente suelen padecer sobrepeso en una etapa posterior, y debido a ello se pueden producir problemas de salud sin que nos demos cuenta.

Nosotros te recomendamos darle al perro una cantidad determinada de comida una o dos veces al día. Al cabo de veinte minutos, si no se ha comido todo, recomendamos que retires lo que haya sobrado y esperes hasta el siguiente turno de comida para alimentarlo de nuevo.

Al mantener unas cantidades y unos horarios fijos, podrás hacer un seguimiento de lo

que come el perro, y también serás capaz de diagnosticar cualquier enfermedad que pueda padecer y que le haga perder el apetito. Así podrás asegurarte de que tu perro viva mucho, sano y feliz.

Ese es nuestro mayor deseo, disfrutar de nuestras mascotas durante mucho, mucho tiempo.

Un saludo muy afectuoso,
X

PD: En cuanto a la cantidad exacta que debería dársele a cada perro en concreto, depende de la edad y el tamaño. La próxima vez que tu perro y tú os paséis por nuestra tienda, nos lo presentas y te contaremos todo lo que sabemos sobre esa raza.

La sección inferior de este correo electrónico contenía el logotipo de la clienta, su eslogan y un número de teléfono en caso de que alguien quisiera hacer un pedido, pero aun así el pedido no era la cuestión primordial. La cuestión primordial era ofrecer algo valioso, posicionar la empresa como guía y crear reciprocidad.

Es fácil imaginar cómo un correo electrónico semanal de este tipo acabaría por hacer que en la mente de cualquier propietario de perro la residencia canina de nuestra clienta acabe destacando. La siguiente ocasión en que un potencial cliente tuviera que ausentarse de la ciudad, le vendría a la mente el amable recuerdo de esta residencia canina y sería allí adonde llevaría a su perro.

Al cabo de tres correos electrónicos más de este tipo, nuestra clienta incluyó en la campaña un correo electrónico que contenía una oferta y un llamamiento a actuar.

El correo electrónico con oferta y llamamiento a actuar

En una campaña nutriente, cada tres o cuatro correos debería ofrecerse un producto o servicio al cliente. La clave es ser directos. Hay que evitar ser pasivos, porque serlo da sensación de debilidad. En este correo electrónico, estás planteando claramente una oferta.

La fórmula de este correo electrónico podría ser algo así:

1. Habla de un problema.
2. Describe un producto que tú ofreces que soluciona ese problema.
3. Describe cómo puede ser la vida para el lector una vez que se resuelva el problema.
4. Lánzale al cliente un llamamiento directo a actuar que culmine en una venta.

UN BUEN CORREO ELECTRÓNICO CON OFERTA Y LLAMAMIENTO A ACTUAR

De modo similar a como ocurre con el correo nutriente, el correo con oferta y llamamiento a actuar se propone resolver un problema. La única diferencia es que la solución es tu producto y se ha introducido un decidido llamamiento a actuar. Estás invitando a este suscriptor a hacer negocios contigo. A continuación te muestro un correo electrónico con oferta y llamamiento a actuar que escribimos para la residencia canina Crest Hill:

Asunto: Una solución a los hoteles horribles para perros

Querido Nombre:

Si te pareces a nosotros, seguro que odias tener que separarte de tu perro cuando te marchas de viaje. Y sobre todo odias la idea de que esté encerrado en una jaula, hacinado con otro montón de perros que no paran de ladrar y se ponen cada vez más nerviosos. Como amantes de los perros que somos, nosotros también odiábamos esa sensación, y por eso creamos la residencia canina Crest Hill.

En Crest Hill, los perros juegan tanto durante todo el día que para cuando llega la noche están deseando echarse a dormir. Contamos con tres empleados a tiempo completo que juegan con los perros, tirándoles pelotas de tenis y animándolos a que corran y jueguen, para que estén demasiado distraídos como para darse cuenta de que están en un lugar que será algo así como su segunda residencia. Eso implica que, al final del día el resto de perros también están igual de agotados de tanto jugar, así que tu perro puede descansar plácidamente. No te creerías lo silenciosa que es nuestra residencia a partir de las ocho de la tarde, cuando ponemos a los perros a dormir.

Ahora mismo puedes reservar tres noches de estancia en Crest Hill a mitad de precio. Se trata de una oferta única y puntual para que puedas probar la manera tan distinta en que cuidaremos a tu mascota. Creemos que, cuando veas lo contento que se queda tu perro con nosotros, te sentirás mejor si tienes que marcharte de viaje. Despídete del sentimiento de culpa. Despídete de las despedidas tristes.

Para beneficiarte de esta oferta, solo tienes que llamarnos. Ni siquiera tienes que saber cuándo va a ser la próxima vez que te vas a tener que marchar de viaje. Sencillamente, quedará registrado en nuestro sistema que eres beneficiario de esta oferta.

Llámanos hoy mismo al 555-5555.

Deseamos que tu perro pruebe la experiencia tan diferente que es quedarse en Crest Hill.

Un saludo muy afectuoso,
X

PD: Asegúrate de llamar hoy mismo; solo serán un par de minutos y ya quedará registrado en nuestro sistema para siempre. Una vez que nos llames, la segunda casa favorita de tu perro lo estará esperando cada vez que necesites una solución segura, fiable y divertida para él.

Este correo electrónico incluye una cantidad tremenda de contenido que procede del Guion de Marca StoryBrand de Crest Hill, incluidos el problema externo y el miedo interno del cliente, junto con elementos del módulo sobre el éxito. Ahora bien, a grandes rasgos, el correo electrónico quiere comunicar que, si un suscriptor se acoge a la oferta de Crest Hill, con eso dará respuesta a una de sus preocupaciones.

Hemos de subrayar que el llamamiento a actuar es decidido e incluye la noción de escasez porque es una oferta puntual. Cualquiera que lea este correo electrónico sabe exactamente lo que queremos que haga: dejar a su perro hospedado en Crest Hill.

¿Qué *software* deberíamos utilizar?

Hay muchas opciones en cuanto al *software* que puede utilizarse para crear una campaña automática de envío masivo de correos electrónicos. Si trabajas con un diseñador o una agencia de publicidad, muy probablemente esta pregunta es para ellos. Se trata de que tu diseñador use el programa de *software* al que esté acostumbrado.

Si quieres crear tu propio sistema, MailChimp es un servicio fantástico, sobre todo para campañas automáticas de envío masivo de correos electrónicos sencillas y fiables.

Si cuentas con una lista robusta y quieres segmentar a tu público objetivo, ofrecer soluciones de comercio electrónico, aprovechar estrategias avanzadas y crear una función potente de envío masivo de correos electrónicos, recomendamos Infusionsoft. En StoryBrand usamos Infusionsoft y nos da excelentes resultados. Nuestros amigos de Infusionsoft están creando unas plantillas de correos electrónicos desarrolladas en cooperación con el equipo de StoryBrand para asegurar que los correos obtienen respuesta. Puedes obtener más información sobre estas plantillas en storybrand.com/infusionsoft.

Empieza a pequeña escala

Organizar y lanzar una campaña de envío masivo de correos electrónicos puede intimidar y bastante, pero no tendría por qué. Asegúrate de empezar a pequeña escala. Para empezar, sencillamente, abre un documento de Word y comienza a escribir tus correos. Ya pegarás el texto en una aplicación de envío de correo electrónico más

tarde. Escribir ese correo inicial es el primer paso. Después de leértelo a ti mismo a ver qué tal suena, lo querrás enviar a los clientes. Ese es el principio. Para cuando te quieras dar cuenta, tendrás un sistema sólido de envío de correos electrónicos que contacta con los clientes a cualquier hora del día, incluso mientras duermes.

TAREA NÚMERO CUATRO DE LA HOJA DE RUTA: COMPILA Y COMPARTE HISTORIAS DE TRANSFORMACIÓN

Tal y como hemos comentado antes en este libro, hay pocas cosas más fundamentales para una historia que la transformación del héroe. ¿Por qué? Porque la transformación es un deseo clave de todo ser humano. Por eso hay tantas historias acerca de cómo el héroe se transforma en una persona mejor.

A la gente le encantan las películas sobre personajes que se transforman, y les encantan las empresas que los ayudan a experimentar ellos mismos esa transformación. Una de las mejores maneras de ilustrar cómo podemos ayudar a nuestros clientes a transformarse es a través de los testimonios de nuestros clientes.

Los grandes testimonios ofrecen a los futuros clientes el maravilloso regalo de ser los segundos. El reto es conseguir el tipo adecuado de testimonio: uno que muestre tu valor, los resultados que puedes ofrecerle al cliente y la experiencia de la gente que ha trabajado contigo. Limitarse a pedir un testimonio sin más no suele funcionar, porque los clientes compartirán lo que sienten sobre ti por defecto: «¡Nancy es una gran amiga! ¡Recomendamos sin lugar a dudas a Nancy y su equipo!»

Estas son palabras amables, sin duda, pero no contribuyen gran cosa a la hora de contar una historia de transformación. No se mencionan resultados específicos ni detalles sobre cómo es la vida una vez que se produce la transformación.

Si les pides a los clientes que te escriban un testimonio, es muy probable que (1) estén demasiado ocupados para pensarse en profundidad lo que van a escribir, o (2) sean escritores o comunicadores que no llegan a unos mínimos.

Para tejer un relato de transformación atractivo hace falta plantear las preguntas correctas; es decir, necesitas materia prima con la que trabajar. Las preguntas que sugiero a continuación te permitirán crearte un banco de testimonios atractivos que funcionan con casi cualquier tipo de cliente, de manera rápida y fácil.

Estas preguntas funcionan porque «conducen» al cliente a lo largo de

un recorrido mental concreto. Sencillamente, utilízalas para confeccionar un cuestionario que los clientes puedan rellenar. Y, cuando lo hayan rellenado, el fluir natural de las frases te permitirá cortar y pegar las respuestas para crear un caso de estudio de cliente.

Esas mismas preguntas también se pueden utilizar para crear testimonios en vídeo. Solo tienes que invitar a los clientes a hacer una entrevista y hacerles las preguntas que siguen. Una vez esté editado el vídeo y se haya insertado también material alternativo de archivo, puedes mostrar el vídeo en tu página web o en una campaña —nutriente o de ventas— de envío masivo de correos.

Estas son las cinco preguntas que más probabilidades tienen de generar la mejor respuesta a un testimonio de cliente:

1. ¿Qué problema tenías antes de descubrir nuestro producto?
2. ¿Cómo describirías la sensación de frustración cuando tratabas de resolver el problema?
3. ¿De qué manera era diferente nuestro producto?
4. Háblanos del momento en que te diste cuenta de que, de hecho, nuestro producto funcionaba a la hora de resolver tu problema.
5. Dinos cómo es tu vida ahora que el problema se ha solucionado o está en vías de solución.

Como ves, esta batería de preguntas genera de manera natural una historia de transformación. Una vez hayas captado el testimonio, muéstralo por todas partes: correos electrónicos, vídeos de promoción, charlas, entrevistas en directo, eventos… Hubo una temporada en la que cerrábamos todos los episodios del podcast de *Crear StoryBrand* con una entrevista con alguien que había visto cómo el Esquema StoryBrand transformaba su vida y su negocio. La respuesta fue impresionante. Detectamos un aumento inmediato de las solicitudes para participar en nuestros talleres.

La cuestión es que a la gente le atrae la transformación. Cuando ven la transformación en otros, la quieren para sí mismos. Cuanto más hablemos de la trayectoria de transformación que han experimentado nuestros clientes, más rápidamente crecerá nuestro negocio.

TAREA NÚMERO CINCO DE LA HOJA DE RUTA: CREA UN SISTEMA QUE GENERE RECOMENDACIONES

Pregunta a cualquier empresario cómo capta clientes y la mayoría te

responderá que con el «boca a boca». Resultaría bastante obvio, por tanto, que todas las empresas tuvieran un sistema para generar más recomendaciones boca a boca pero, por desgracia, rara vez es el caso.

Una vez que creas un sistema que encauza a los clientes potenciales para que se conviertan en clientes reales, el último paso es invitar a clientes felices a que se conviertan en evangelistas de tu marca. Esto solo ocurrirá si creas un sistema que invite e incentive a la gente a hacer correr la voz. Hay varios estudios realizados por la Asociación de Marketing de Estados Unidos que demuestran que las opiniones positivas y las recomendaciones entre pares son 2,5 veces más eficaces que cualquier otra acción de marketing.

Si has hecho ya el sencillo y divertido trabajo de crear tu Guion de Marca StoryBrand, tu mensaje será claro. Ahora ha llegado el momento de poner en práctica un sistema que consiga que la gente le repita el mensaje a sus familiares y amigos.

Analicemos paso a paso lo que hace falta para crear un sistema de recomendaciones eficaz.

1. Identifica a tus clientes existentes ideales

   En la parte superior de la actual página web de Domino's Pizza hay un enlace que dice: «¿No tienes todavía perfil de amante de la pizza? Hazte uno». Ese enlace, aunque la letra es pequeña, es una máquina de hacer dinero. Los clientes que piden pizzas a la cadena con asiduidad lo utilizan para confeccionar su pizza perfecta e introducir los datos de su tarjeta de crédito, y así realizar un pedido. Domino's les envía de vez en cuando algún que otro recordatorio para que hagan un pedido, sobre todo antes de acontecimientos importantes como finales deportivas o puentes y vacaciones, cuando saben que los clientes suelen aprovechar para disfrutar de sus productos.

   Y ahora imagínate llevar esa estrategia a otro nivel: ¿y si crear una base de datos especial de clientes existentes entusiastas y comunicarte con ellos de otra manera te pudiera ayudar a generar recomendaciones? Es fundamental desarrollar una campaña sencilla utilizando herramientas que tus fans actuales puedan utilizar para hacer correr la voz sobre tu marca. De este modo no solo lograrás incrementar tu facturación actual, sino que además todos esos clientes satisfechos se convertirán en una fuerza de ventas activa que invitará a sus amigos a hacerse clientes también.

2. Dales a tus clientes un motivo para hacer correr la voz

Hace unos años utilicé los servicios de una empresa de consultoría que, como parte del sistema que usaban, me pidió una lista de personas de entre mis contactos a las que pudieran contactar para ofrecerles sus servicios. Esa petición me hizo sentir inmediatamente incómodo. Sentí que me estaban utilizando para llegar hasta mis amigos, o peor todavía, casi casi que me estaban convirtiendo en uno de sus comerciales.

Ahora bien, el servicio que ofrecían era bueno y, si hubieran planteado la petición de recomendaciones de otra manera, tal vez habría accedido. Más concretamente, habría estado bien si hubiera hecho un breve vídeo educativo que les habría resultado muy útil a mis amigos. Prefiero mil veces reenviar un vídeo que pasarle las direcciones de correo electrónico de mis amigos a alguien.

Considera la posibilidad de crear un PDF o un vídeo que puedas enviar automáticamente a tus clientes actuales junto con un correo que diga algo así:

> Estimado amigo:
>
> Gracias por hacer negocios con nosotros. Unos cuantos de nuestros clientes nos han comentado que les gustaría contar a sus amigos cómo ayudamos a nuestros clientes, pero que no están seguros de cómo lo pueden hacer. Así que hemos confeccionado este breve vídeo que ayudará a tus amigos a resolver el *problema de X*. Si tienes algún amigo que se enfrenta al *problema de X*, siéntete con total libertad de enviárselo. Estaremos encantados de atenderlo y además nos aseguraremos de informarte de si conseguimos ayudarlo o no finalmente.
>
> Sabemos que valoras mucho tus relaciones personales, lo mismo nos ocurre a nosotros. Si tus amigos experimentan un problema que te hemos ayudado a resolver a ti, nos encantaría ayudarlos a ellos también. Si hay algo más que podamos hacer, por favor, no dudes en informarnos.
>
> Atentamente,
> Nancy
>
> P.S.: El *problema de X* puede resultar muy frustrante. Si prefieres presentarnos a tu amigo en persona, no tienes más que comunicárnoslo y estaremos encantados de reunirnos con él o ella y en sus oficinas o en las nuestras.

3. Ofrece una recompensa

Si de verdad quieres poner la maquinaria en marcha, ofrece una

recompensa a los clientes actuales que te recomienden a sus amigos o te den los datos de estos como referencia. Tal y como ya he mencionado, mi mujer ha regalado a decenas de amigos suyos un servicio de Blue Apron, una empresa que te envía a casa platos listos para cocinar. A muchos de esos amigos les encantó la experiencia y se han convertido a su vez en clientes ellos también. Betsy recibe una recompensa de Blue Apron cada vez que alguien se suscribe.

Otra manera de ofrecer una recompensa es crear un programa de afiliación. Puedes ofrecer a tus clientes una comisión del 10% del valor de los pedidos que se consigan con su mediación. Este sistema ha generado millones de dólares de facturación para miles de empresas. Un buen programa de afiliación puede hacer el trabajo de una costosa fuerza de ventas si estructuras bien los porcentajes.

Automatiza el trabajo

El sistema de recomendaciones más sencillo y más rápido puede automatizarse con Mail Chimp, Infusionsoft, HubSpot o cualquiera de los otros sistemas de marketing por correo electrónico que existen. Sencillamente, incluye a cualquier cliente que realice uno o dos pedidos en una campaña automatizada que les ofrezca un vídeo educativo o un PDF que puedan reenviar, algo que añada valor a cambio de hablarles de ti a sus amigos, o una bonificación, o incluso una comisión. Asegúrate de que el sistema borra a los clientes después de haber realizado varios pedidos, para que no estés constantemente incidiendo en los mismos clientes cada vez que hagan un pedido con una oferta de este tipo. Lo último que queremos es correr el riesgo de irritar a la gente por insistentes.

UNOS CUANTOS EJEMPLOS DE SISTEMAS DE RECOMENDACIONES SACADOS DEL MUNDO REAL

Poner en práctica un sistema de recomendaciones supone bastante trabajo pero es eficaz. Te puedes inspirar en los ejemplos que encontrarás a continuación. Enseguida comprobarás que merece la pena.

Devolución del 100% del importe de la compra a cambio de recomendar tres referencias en un semestre. Esta es la idea de una academia de refuerzo especializada en preparar para exámenes, en particular alumnos de instituto para los exámenes SAT y ACT de admisión en la universidad en Estados Unidos, pero lo mismo se le podía haber ocurrido a un oculista o al propietario de un centro de masajes. Se entregaba a los padres una tarjeta de recomendación que ellos podían a su vez entregar a algún

amigo que tuviera hijos de la misma edad. Cada vez que una de esas tarjetas volvía a la academia, al padre que había hecho la recomendación se le abonaban cientos de dólares, ¡que estos cursos eran caros! Si habían realizado tres recomendaciones que habían resultado en tres nuevos clientes, entonces se les devolvía el importe íntegro de la matrícula. Claro está que los chavales competían por sacar los mejores resultados en los exámenes, pero el hecho es que los padres, por su parte, acabaron compitiendo por recomendar contactos y la facturación subió como la espuma. Además, también se ofrecían seminarios especiales a los padres y los alumnos del Club de la Devolución del 100% del Importe.

Cupones por invitar a un amigo. Un club de golf ofrecía a la gente que se apuntaba a clases de golf por primera vez toda una serie de cupones para regalar un cubo de pelotas de golf a un amigo. El golf es un deporte individual, pero al mismo tiempo también es una actividad social y a la gente le gusta jugar con otros. El curso experimentó un aumento del 40% en las matrículas por la eficacia con que se corrió la voz sobre la oferta.

Fiesta de inauguración. Un subcontratista, siempre que acababa un proyecto grande, preguntaba a los propietarios de la flamante casa si les importaba hacer una fiesta de inauguración a cambio de un ligero descuento. Se invitaba a amigos, familiares y vecinos a una comida al aire libre en el porche de la nueva casa. El contratista aprovechaba la oportunidad para explicar cómo se habían desarrollado las obras y repartir tarjetas de visita. Con tan solo unas cuantas fiestas de inauguración, el contratista se llenó la agenda de trabajo de los siguientes doce meses.

Fotos gratuitas al cabo de un tiempo. Una fotógrafa de bodas de Syracuse, Nueva York, ofrecía a las parejas un retrato gratuito al cabo de un año, coincidiendo con su primer aniversario de boda, si la pareja le recomendaba tres potenciales clientes en el momento de la boda. Además, también realizaba un seguimiento tras la boda enviando a todos los integrantes del séquito nupcial tarjetas en las que les decía que había sido un placer fotografiarlos. No hay ni que decir que le llovieron los trabajos, visto además que, por lo general, mucha de la gente que está en el séquito nupcial se acaba casando también.

¿CUÁL ES TU PLAN DE MARKETING?

Cuando tenía veintitantos años, me tiré un año entero jugando al ajedrez. Casi todos los días me reunía con un amigo en un café y

pasábamos dos horas jugando. Mi juego mejoró y acabé ganando más de la mitad de las partidas, hasta que empezó a aparecer otro amigo que me ganaba siempre, por lo general al cabo de un par de movimientos.

¿Por qué? Porque yo sabía mucho de la filosofía del ajedrez, pero no tenía lo que se conoce como una *apertura*. Antes de sentarse a jugar, este nuevo oponente se preparaba sus primeros cinco movimientos. Esa estrategia de apertura era clave para lograr la victoria. Una vez que yo también memoricé unas cuantas aperturas, empecé a ganar otra vez.

Si el Esquema StoryBrand equivale a los cimientos, las cinco ideas de marketing que componen la Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand debieran ser algo así como tu apertura. Estas cinco herramientas sencillas pero muy potentes han sido utilizadas por infinidad de empresas para aumentar su facturación.

Una vez más, te sugiero que consideres esta hoja de ruta como una lista de verificación. Una vez hayas creado el Guion de Marca StoryBrand, ponte a trabajar en cada uno de los aspectos de esta hoja de ruta y mira cómo se implican los clientes y la facturación aumenta.

Si quieres contratar a un Guía StoryBrand Certificado para que te ayude a poner en práctica tu Hoja de Ruta de Marketing de StoryBrand, entra en www.clarifyyourmessage.com. Nuestro directorio te puede resultar útil para encontrar un Guía StoryBrand Certificado (*coach* de marketing), un Redactor StoryBrand Certificado, un diseñador de webs, un realizador de vídeo, imprenta o incluso una agencia de diseño. Deja de malgastar el dinero en marketing que no funciona. Contrata a alguien que sepa cómo crear un mensaje claro.

StoryBrand no se queda un porcentaje de las ventas de ninguno de nuestros agentes certificados.

Epílogo

Por desgracia, no hace falta que mires mucho a tu alrededor para darte cuenta de que la gente que comunica con más claridad no siempre es necesariamente la que tiene los mejores productos o servicios, y a menudo, además, tampoco son los más preparados para liderar.

En StoryBrand, nuestra esperanza es ayudar a la gente que, de hecho, hace los mejores productos y ofrece los mejores servicios, y a la gente que debería estar liderando, para que encuentren su propia voz. En definitiva, queremos que los buenos tengan el micrófono más tiempo que los malos. ¿Por qué? Porque si la gente trabajadora como tú invita a sus clientes a participar en una historia que mejora sus vidas, el mundo mismo será un lugar mejor gracias a ello.

Los negocios son una de las fuerzas más potentes que existen para hacer cosas buenas. Con nuestras empresas creamos puestos de trabajo, ofrecemos a nuestros equipos una comunidad en la que sentirse a gusto en su horario laboral, proporcionamos puestos de trabajo con sentido para gente excepcional y, lo más importante de todo, ponemos en el mercado productos y servicios que resuelven los problemas de nuestros clientes.

Hay una visión muy extendida entre los cínicos y los políticos de que los negocios son malos y las empresas están destruyendo el mundo. Y, sí, supongo que habrá unos cuantos indeseables por ahí, pero yo no me los he encontrado. Los clientes con los que nosotros trabajamos, sencillamente, quieren mejorar la vida de sus clientes y yo estoy muy agradecido de poder ayudarles a hacerlo.

Levantarte todas las mañanas para tratar de hacer crecer tu empresa requiere mucho esfuerzo. Yo sé lo que es perder horas de sueño pensando cómo te las vas a arreglar para cumplir tus objetivos de beneficio y así no tener que despedir a nadie. El Esquema StoryBrand se creó precisamente para reducir este estrés. Se creó para que se te oiga en el mercado, para que tu negocio crezca y para que las vidas de tus clientes se transformen. Doy gracias por el trabajo que haces. Tu trabajo es importante.

Es verdad: si confundes, pierdes. Pero, si clarificas tu mensaje, los clientes escucharán. ¡Esto va por ayudar a los buenos a ganar!

Porque, en las buenas historias, siempre ganan.

Agradecimientos

Estoy muy agradecido a Tim Schurrer, Kyle Reid, Koula Callahan, Avery Csorba, JJ Peterson, Chad Snavely, Suzanne Norman, Matt Harris, Brandon Dickerson, Tim Arnold, Matt Olthoff y Betsy Miller por ayudarme a construir StoryBrand. Su trabajo incansable en nombre de nuestros clientes ha ayudado a miles de empresas a conectar con clientes, contratar a más trabajadores y resolver los problemas de sus clientes. Los miembros del equipo son algo más que empleados: son familia.

También le doy las gracias a Mike Kim, que me ha ayudado a editar este libro y a darle forma. Mike se ha pasado semanas revisándolo y mejorándolo a cada página. Webster Younce, Heather Skelton y Brigitta Nortker, de HarperCollins, también han realizado una significativa contribución con sus revisiones y adiciones.

Además, quiero agradecer especialmente a Brandon Dickerson su ayuda a la hora de encontrar pruebas comerciales con las que ilustrar el esquema. Ben Ortlip me ha proporcionado además unos comentarios de incalculable valor sobre cómo aplicar el Esquema StoryBrand en organizaciones grandes. Le agradezco su ayuda para crear nuestro programa de cultura StoryBrand, así como su contribución al capítulo 13. La capacidad de Ben para conducir a grandes empresas a través de un programa con múltiples facetas que les permita conquistar el vacío narrativo y cosechar resultados a nivel de línea de beneficio nos ha inspirado a todos.

Y, por último, gracias. Gracias por atreverte a hacer y vender cosas, por resolver los problemas de los clientes, por ayudar a los héroes a encontrar su hogar y por anteponer las historias de tus clientes a la tuya propia. Como ya dije al principio, espero que tus esfuerzos se vean ampliamente recompensados.

Elogios recibidos por el Esquema StoryBrand

«Antes de conocer StoryBrand, los clientes no se veían reflejados en lo que ofrecíamos. Somos una agencia de colocación especializada en ayudar a las empresas a encontrar y contratar a los empleados adecuados. Ayudamos a las empresas a publicar sus ofertas de trabajo, hacemos pruebas a los candidatos y ofrecemos un *software* que permite realizar un seguimiento de las personas que presentan una solicitud para ocupar un puesto. Pero, por desgracia, nuestro mensaje solo hablaba de nosotros. Hablábamos de nuestras fortalezas y no de las necesidades de nuestros clientes. Y, además, nuestros materiales de marketing eran demasiado complejos y difíciles de comprender. No obstante, después de trabajar con un Facilitador StoryBrand, clarificamos nuestro mensaje e hicimos que girara en torno a nuestro cliente. Revisamos nuestro proceso de ventas y empezamos a escuchar para descubrir las necesidades de los clientes, a preguntarles sobre sus problemas externos y cómo esos problemas externos hacían que se sintieran a diario en el trabajo. El resultado fue inmediato. Creamos nuestro Guion de Marca en diciembre y los siguientes dos meses nos los pasamos poniendo en práctica nuestro nuevo mensaje a lo largo de todo el recorrido del viaje de cliente. Al cabo de siete meses habíamos asistido a un aumento del 118% en la facturación total. Sí, efectivamente, eso quiere decir que logramos vender más del doble. Y además se produjo un aumento del 276% en la cantidad de clientes activos de los que recibimos pagos en ese mismo periodo. Y todavía seguimos creciendo. En los últimos seis meses hemos incrementado nuestra facturación un 9% todos los meses, ¡un crecimiento que verdaderamente se va acumulando!»

Edwin Jansen, responsable de marketing, Fitzii

«La Universidad de Lipscomb es una de las que crece más rápido en el sureste del país, así que no era tarea fácil conseguir que todas nuestras historias se comunicaran claramente y fueran todas encaminadas a la misión. Sabíamos que era importante lograrlo, por lo que recurrimos a StoryBrand para que hiciera un taller con todo el claustro de profesores. Sin duda alguna, nos ayudó a comprender quiénes éramos, a quién prestábamos servicio y qué teníamos que comunicar para ofrecer valor. Después de trabajar con StoryBrand, todos los departamentos sentían

que eran una trama secundaria que encajaba en la trama general de la historia de Lipscomb. La manera más tangible en que pudimos constatar los resultados fue a través de nuestras actividades para llegar a la comunidad. Dejamos de posicionarnos como el héroe y, en vez de eso, comenzamos a ponernos al servicio de la visión colectiva más amplia de toda la ciudad de Nashville. Todo esto culminó en una serie titulada "Imagine" en la que invitamos al alcalde de la ciudad, al gobernador Bill Haslam y al expresidente George W. Bush a que hablaran sobre cómo podían Nashville y Lipscomb realizar una contribución positiva al mundo. Dejamos de hablar de nosotros y empezamos a servir de guía para la comunidad que nos rodeaba. A raíz de este cambio radical de dirección, la energía renovada en torno a una visión más amplia en la que Lipscomb desempeñaba su papel ha traído como resultado donaciones por valor de más de 50 millones de dólares que se destinarán a desarrollo. Yo diría que el resultado ha sido fantástico.»

John Lowry, vicepresidente
de desarrollo, Universidad de Lipscomb

«Antes de trabajar con StoryBrand, en Reed's Dairy creíamos que teníamos que hablarle a la gente de nosotros. Nuestro marketing era torpe y poco elegante y las tasas de conversión de nuestra comunicación por correo electrónico iban en descenso. Todo esto me impedía dormir por las noches. Me matriculé en el curso en línea de StoryBrand e inmediatamente puse en práctica el esquema. Tenemos una campaña anual en la que vendemos pequeños cupones de leche de modo que la gente pueda comprar la leche por adelantado en lotes de 75 litros. La cantidad máxima que hemos logrado vender gracias a una campaña por correo electrónico alcanzó los 3.000 dólares. Esta campaña que hacemos anualmente solo dura un día, así que 3.000 dólares nos parece una cantidad muy respetable. El hecho es que me pregunté si aplicando el Esquema StoryBrand lograríamos resultados incluso mejores, así que me senté a redactar un correo guiándome por unas cuantas cosas que había aprendido en el taller. La respuesta fue increíble: vendimos talonarios de cupones por valor de 52.000 dólares en un día. Nunca habíamos visto nada igual. Me subí en un avión a Nashville para asistir al siguiente taller presencial que había y también me he matriculado después en el curso de redacción de comunicaciones. Las tasas de conversión de nuestras acciones por correo electrónico se han duplicado. En los últimos meses hemos incrementado nuestras ventas del producto extra en un 12.5%. Seguimos viendo resultados allá donde aplicamos el esquema, incluidas nuestras propias tiendas de venta

minorista y la división de helados. Y duermo muy bien últimamente.»

Alan Reed, CEO de Reed's Dairy

«Hace un tiempo me pidieron que diera una charla TED sobre el trabajo de sensibilización en favor de la terapia de protones como tratamiento contra el cáncer. Mientras repasaba la voluminosa carpeta con todo el material que quería cubrir, me di cuenta de que era una empresa de proporciones épicas. Era completamente imposible resumir todo lo que quería decir en una charla de dieciocho minutos. Tras pasar un día con un facilitador de StoryBrand, empecé a ver que había esperanza. Hicimos un mapa de la charla en una pizarra blanca y accedí a dejar la mayor parte del material que quería cubrir en el suelo de la sala de edición. La charla me resultó fácil de memorizar, fluía como un relato corto y mantenía al público interesado de principio a fin. StoryBrand no solo me ayudó a presentar mi charla TED, sino que me ayudaron a comprender cómo abordar mejor el trabajo de sensibilización que realizaba. Al final, todo se reduce a mensajes sencillos y fácilmente repetibles que capten la atención del público. Sin StoryBrand, nunca habría sido capaz de clarificar mi mensaje e informar al público de esta causa que tanto me importa. Con la ayuda de StoryBrand, se puede decir que he hecho un pleno al quince o, mejor dicho, que he clavado un triple *lutz*.»

Scott Hamilton, medallista de oro olímpico y fundador de Scott Cares, y superviviente de cáncer en tres ocasiones

«These Numbers Have Faces es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es proporcionar igualdad educativa en el África subsahariana, donde solo el 5% de la población cursará estudios universitarios. Antes de trabajar con StoryBrand, nuestro gran problema era que estábamos haciendo de héroe. Hablábamos más de nuestra organización sin ánimo de lucro que de nuestros alumnos o nuestros donantes. Y, cuando hablábamos de los problemas de los alumnos, era más bien de sus problemas externos que de los internos, lo que ahora sabemos que es una forma limitada de abordar nuestra comunicación. Empezamos a relacionar a los donantes con la narrativa de la misión en la comunicación de nuestros correos, y a contar la historia de nuestros heroicos estudiantes en las redes sociales. Utilizamos el Guion de Marca StoryBrand para redactar nuestro informe de fin de año, que atrajo un notable nivel de atención. A día de hoy, vamos camino de recabar más dinero este año del que hayamos recaudado nunca. Hemos cumplido con creces nuestro objetivo en este sentido. Comenzaremos el año que

viene con un máximo histórico en los niveles de efectivo disponible. La moral del equipo, los donantes y los alumnos nunca ha estado más alta.»

Justin Zoradi, director ejecutivo
de These Numbers Have Faces

«Cuando EntreLeadership creció, y pasó de ser básicamente una marca que ofrecía eventos en directo a convertirse en un servicio completo de coaching para propietarios de pequeñas empresas, comenzamos a enfrentarnos a retos en torno a cómo explicar lo que hacíamos y cómo lo hacíamos. Pese a que llevábamos años redactando y actualizando los contenidos para nuestra web, en realidad en la mayoría de las ocasiones íbamos bastante a ciegas, más bien adivinando cuál era la mejor manera de decir las cosas. En consecuencia, la gente no comprendía nuestro servicio de coaching como nosotros creíamos. Esto era frustrante, porque para nosotros el valor de nuestro programa resultaba evidente. El error que cometimos fue asumir que también resultaba obvio para nuestros clientes. Nosotros lo teníamos claro… Y ellos estaban hechos un lío. Eso no vende. Yo sabía que podíamos lograr más conversiones y una conexión más eficaz con nuestro público, pero no tenía muy claro cómo lograrlo. No fue hasta que no trabajamos con un facilitador de StoryBrand y nos sentamos como equipo a contemplar todo nuestro mundo a través del prisma del Esquema StoryBrand cuando vimos con claridad meridiana cómo explicar nuestro servicio de coaching. EntreLeadership ha crecido de manera significativa y vamos camino de duplicar con creces el número de suscripciones en los próximos dos años. El Esquema StoryBrand es un recurso de valor incalculable, y yo ahora espero de nuestros expertos en marketing que lo utilicen en todo lo que creemos.»

Daniel Tardy, vicepresidente
de EntreLeadership, Ramsey Solutions

«En Marie Mae vendemos preciosos productos de papel y material de oficina. Antes de trabajar con StoryBrand, nuestros esfuerzos de marketing eran un lío caótico. Una vez oí a un muy buen amigo hablar de la empresa Marie Mae…, y lo que decía no se parecía en nada a lo que estábamos haciendo. Asistí a un Taller de Marketing de StoryBrand y aprendí que estábamos hablando de lo que no debíamos en nuestras comunicaciones de marketing. Aquello cambió la vida de nuestra *startup.* Utilizamos el esquema para simplificar nuestro mensaje hasta reducirlo a un eslogan de un par de frases: "Estás cambiando el mundo desde tu escritorio. ¿No deberían tus productos hacer lo mismo?"

Empezamos a centrarnos más en el trabajo pleno de sentido que realizaban nuestros clientes y mostrar cómo podían tener un impacto incluso mayor por todo el mundo con tan solo escoger materiales de oficina que también tuvieran un impacto significativo. Simplificamos nuestra página web utilizando el Esquema SB7 y todos nuestros correos electrónicos de marketing empezaron a pasar por los filtros SB7 también. Al cabo de un año de poner en práctica el Esquema StoryBrand, nuestra facturación se ha multiplicado por 20 y hemos logrado poner nuestros productos en manos de 250.000 personas. Atribuimos este éxito en gran medida a la claridad de nuestra historia y al cambio en nuestros mensajes de marketing. Por todo esto, estamos muy agradecidos.»

Jillian Ryan, fundadora
de Marie Mae Company

«Antes de trabajar con StoryBrand, sentía que mis acciones de marketing no iban a ninguna parte. Tenía la sensación de que mi negocio había tocado techo. Recorrer el esquema paso a paso me enseñó que estaba hablando de mis programas de un modo equivocado. Utilicé el Esquema StoryBrand para crear de nuevo mis materiales de ventas empezando de cero. Hizo falta un esfuerzo considerable para repensarlo todo. Hice una pequeña prueba realizando unos cuantos cambios pequeños a piezas clave de marketing, asegurándome de que respondía directamente a las necesidades de los clientes. Relancé mi programa con mis nuevos materiales de marketing y obtuve una respuesta masiva. Una campaña que habitualmente habría generado entre 6.000 y 9.000 dólares generó 40.000 dólares. StoryBrand es el programa de marketing más práctico, aplicable, implementable, lógico, sencillo y útil que conozco. Va a cambiarlo todo en mi negocio, y no he hecho más que empezar.»

Jenny Shih, coach de empresa

«Cuando intentábamos responder a la pregunta "Entonces, ¿qué *hacéis*?", siempre se generaba mucha confusión. Con frecuencia nos frustraba el hecho de tener muchísimo conocimiento organizativo sobre nuestro propio trabajo, con lo cual se hacía necesario dedicar por lo menos una hora a explicarlo a la gente. Como *startup* sin ánimo de lucro, nuestros ingresos (donaciones) apenas bastaban para mantenernos a flote. Sabíamos que esto se debía en gran medida a que nuestro modelo era un tanto complejo y no se comunicaba claramente, dejando a los potenciales donantes bastante confundidos. Decidimos correr un gran

riesgo y enviar a todo nuestro equipo de Estados Unidos (tres personas) a StoryBrand (un riesgo que se llevó gran parte del efectivo con que contábamos). StoryBrand ha resultado indispensable para nosotros. En los días posteriores a haber trabajado con StoryBrand, dimos un giro dramático en nuestra estrategia de comunicación. En un par de meses, pasamos de ser una organización a punto de derrumbarse a ser una organización que prosperaba. Tan solo en el cuarto trimestre (después de trabajar con StoryBrand) triplicamos (literalmente) nuestra facturación anual. Ahora, Mavuno ha ampliado su alcance en un 400% en el este del Congo, y estamos acabando con la pobreza extrema para miles de congoleses. Estamos realizando cambios dramáticos para algunas de las personas más vulnerables en uno de los entornos más castigados por la guerra. Ahora estamos en condiciones de acometer nuestra función a una escala enorme, y eso se debe en parte a StoryBrand. Gracias por ayudarnos a cambiar el mundo.»

DANIEL MYATT, CEO de Mavuno

Recursos StoryBrand

Taller en línea de marketing de StoryBrand

Si aprendes mejor con vídeos y te gustaría realizar un curso sobre SB7 organizándote tú el tiempo y a tu ritmo, el StoryBrand Online Marketing Workshop (Taller en Línea de Marketing de StoryBrand) te guía en un recorrido para crear tu Guion de Marca (BrandScript), ofreciéndote al mismo tiempo gran cantidad de ejemplos e historias de éxito muy inspiradoras. Una vez hayas terminado el curso, tendrás un mensaje que podrás utilizar para crear páginas web, charlas y discursos clave, minipresentaciones de ascensor y mucho más. Puedes obtener el curso en storybrand.com/online.

¿HARTO DE

MALGASTAR EL DINERO

EN MARKETING?

¡CLARIFICA TU MENSAJE PARA QUE LOS CLIENTES TE ESCUCHEN!

www.clarifyyourmessage.com

Visita www.clarifyyourmessage.com, donde podrás encontrar un Guía StoryBrand Certificado, un redactor, un diseñador de páginas web, un realizador de vídeo o incluso una agencia StoryBrand de diseño certificada.