

El final...

PERMÍTAME QUE LE DESVELE EL FINAL DE ESTE LIBRO...

Hay un tesoro por descubrir, y está dentro de usted. Inserto en su ADN lleva condensados los más de diez mil años de historia durante los cuales los seres humanos han estado contando y escuchando relatos orales. Esta veneración por el relato es una fuerza tan poderosa y permanente que ha dado forma a culturas, religiones, civilizaciones enteras. Ahora, por medio del *storytelling* para alcanzar el éxito, cada uno puede controlar esta fuerza para alcanzar sus metas más anheladas.

Yo descubrí este secreto que lleva al éxito gracias a que conté *muchos* relatos con propósito, cara a cara (y a veces inconscientemente), a lo largo de una dilatada carrera profesional. En este libro mi misión es ser su catalizador, entrenador y adalid, transmitiéndole herramientas y técnicas que he ido entresacando no sólo de mis propias experiencias, sino también al solicitar la sabiduría de personas a las que considero maestros de la narración. Le llevaré de adelante atrás por toda mi carrera, para demostrarle cómo estas habilidades, si se usan bien, tienen el potencial para cambiar *inmediatamente* su vida.

Durante demasiado tiempo el mundo empresarial ha ignorado o minimizado el poder que tiene la narración oral, prefiriendo usar presentaciones de *PowerPoint*, datos, cifras y hechos. Pero a medida que el volumen del ruido de nuestra

vida moderna se ha convertido en una cacofonía, cada vez se solicita más la capacidad de contar una historia con propósito que realmente pueda *escucharse*. Además, en esta era de intensa incertidumbre económica y de rápidos cambios tecnológicos, lo que ofrece la mejor oportunidad de superar el miedo o de incitar a los oyentes a actuar para alcanzar un objetivo digno no son los ceros y los unos de la revolución digital, sino más bien los «¡oooh!» y «¡aaah!» de contar un relato para alcanzar el éxito.

Cuando echo la vista atrás, a mis cuatro décadas profesionales, veo que convencer a los clientes, empleados, accionistas, medios de comunicación y socios por medio del *storytelling* ha supuesto mi ventaja competitiva más importante. Y quiero dedicar este libro a conseguir que sea también la suya.

Voces

- Oscar Goodman**, alcalde de Las Vegas
- Richard Bangs**, miembro fundador del equipo directivo de Expedia.com
- Robert Rosen**, profesor y ex decano de la UCLA School of Theater, Film and Television
- Dr. Dan Siegel**, neurocientífico, codirector del UCLA's Mindsight Institute
- Susan Feniger**, restauradora, Border Grill, Ciudad and Street, y estrella del programa *Too Hot Tamales*, del canal Food Network
- Stacey Snider**, copresidenta y directora de DreamWorks Studios
- Michael Jackson**, icono de la música pop
- Charles Collier**, presidente y director general de AMC Network
- Steve Denning**, consultor, ex director de gestión del conocimiento en el Banco Mundial, y autor de *The Leader's Guide to Storytelling*
- Magic Johnson**, superestrella de la NBA, presidente y director de Magic Johnson Enterprises
- Ken Lombard**, presidente y socio de Capri Capital Partners; ex cofundador y socio/presidente de Johnson Development Corp., y ex presidente de Starbucks Entertainment
- Chad Hurley**, director y cofundador de YouTube
- Chris Anderson**, editor jefe de la revista *Wired*, y autor de *Free*

y *The Long Tail* [*La economía Long Tail*, Tendencias, Barcelona, 2007.]

Gentry Lee, ingeniero jefe, exploración del sistema solar, Jet Propulsion Laboratory

Dr. Marco Jacobani, catedrático, Department of Psychiatry and Biobehavioral Sciences, y director del Transcranial Magnetic Stimulation Lab, Ahmanson-Lovelace Brain Mapping Center, David Geffen School of Medicine, UCLA

Michael Wesch, profesor asociado de antropología cultural, Kansas State University; «Profesor del Año» 2008 en Estados Unidos; explorador revelación de *National Geographic* 2009

Richard Rosenblatt, presidente, director y cofundador, Demand Media, y ex presidente de MySpace.com

Wolfgang Puck, restaurador, Spago, Cut, and Chinois; empresario y chef

Norma Kamali, presidenta, propietaria y diseñadora de OMO (On My Own)

Su Majestad Bhumibol Adulyadej, rey de Tailandia

Norio Ohga, ex director de Sony Corporation

Dr. Deepak Chopra, autor de superventas, endocrinólogo y fundador del Chopra Center for Wellbeing

John Paul DeJoria, cofundador, presidente y director de John Paul Mitchell Systems; cofundador y presidente de Patrón Spirits Company; y cofundador y presidente de John Paul Pet

Gene Simmons, leyenda del rock, KISS

Alice Walker, ganadora del premio Pulitzer, autora de *El color púrpura*

Scott Sanders, presidente y director de Scott Sanders Productions, y coproductor del musical *The Color Purple*, ganador de un premio Tony

Larry King, presentador de *Larry King Live*

David Begelman, ex presidente de Columbia Pictures

William D. Simon (Bill), socio de gestión mundial, medios de comunicación y entretenimiento, Korn/Ferry International

Teri Schwartz, decana, UCLA School of Theater, Film and Television

Lynda Resnick, vicepresidenta, Roll International, copropietaria y empresaria de marketing para Teleflora, POM Wonderful, FIJI Water, Wonderful Pistachios, and Cuties

Pat Riley, entrenador para los campeonatos de la NBA y presidente de Miami Heat

Rob Pardo, vicepresidente ejecutivo de diseño de juegos, Blizzard Entertainment

Wally Amos, fundador de Famous Amos Cookies

Nelson Mandela, ex presidente de Sudáfrica

Jodi Guber, empresario, diseñador y fundador de i am BEYOND

Dr. Robert Maloney, famoso cirujano de LASIK, Maloney Vision Institute

Gareb Shamus, presidente y director de Wizard Entertainment Group, y cofundador de geekchicdaily.com

Tim Burton, director de cine de *Alicia en el País de las Maravillas*, *Batman*, *Beetle Juice*

Michael Milken, financiero, filántropo y presidente del Milken Institute

Jason Binn, director y fundador de Niche Media

Bill Clinton, cuadragésimo segundo presidente de Estados Unidos

Bob Dickman, coautor de *The Elements of Persuasion: Use Storytelling to Pitch Better, Sell Faster & Win More Business*, y fundador de FIRSTVOICE

Barry Levinson, director cinematográfico ganador de un Oscar, *Rain Man*

Tom Cruise, actor y productor, United Artists

El decimocuarto Dalai Lama, líder espiritual tibetano

Bill Haber, fundador de CAA; presidente de Save the Children y de Ostar

Kevin Plank, fundador y director de Under Armour

Peter Lowy, director ejecutivo del Westfield Group

Tina Sinatra, de la junta directiva de Frank Sinatra Enterprises

George López, actor, cómico y productor

Arne Glimcher, fundador de la Pace Gallery, cineasta y escritor

Jack Warner, fundador de Warner Bros

Dan Rosensweig, ex director y presidente de la franquicia Guitar Hero de Activision Blizzard, y presidente y director de Chegg.com

Will Wright, creador y diseñador de los juegos *The Sims* y *Spore*, y director de Stupid Fun Club

Shirley Pomponi, PhD, directora ejecutiva del Harbor Branch Oceanographic Institute en la Florida Atlantic University

Nora Roberts, escritora de superventas y propietaria de Inn BoonsBoro

Bethany Hamilton, campeona de surf

Kirk Kerkorian, empresario y ex propietario de MGM

Anderson Cooper, periodista veterano de noticias de la CNN

Al Giddings, cineasta galardonado, *The Deep*, *Titanic*

Mark Shapiro, ex presidente y director de Six Flags, Inc., y ex vicepresidente ejecutivo de programación y producción, ESPN, Inc.

Terry Semel, ex presidente y director de Yahoo! y de Warner Bros., y presidente y director de Windsor Media

Dr. George E. Marcus, profesor de ciencias políticas, Williams College

Jerry Weissman, fundador de Power Presentations, Ltd.

Dr. Warren Bennis, distinguido profesor de administración de empresas, University of Southern California

Mark Burnett, productor ganador de un Emmy, *Survivor*, *The Apprentice*, *Are You Smarter Than a 5th Grader?*, *The MTV Awards*

Keith Ferrazzi, experto en relaciones profesionales, autor de *Never Eat Alone* y *Who's Got Your Back*, y director y fundador de Ferrazzi Greenlight

Steve Tisch, copropietario de los New York Giants; ganador del Vince Lombardi Trophy; productor ganador de un Oscar de la Academia por *Forrest Gump*; y socio de Escape Artists

Mark Victor Hansen, coautor de la serie *Sopa de pollo para el alma*

Ned Tanen, ex presidente de Universal Pictures

David Copperfield, famoso ilusionista

Carl Sagan, astrofísico, escritor ganador del premio Pulitzer y asesor de la NASA

Muhammad Alí, campeón mundial de los pesos pesados

Susan R. Estrich, catedrática, USC Gould School of Law; primera mujer que dirigió una campaña electoral; abogada y comentarista para Fox News

Tony Robbins, famoso estratega vital, escritor y experto en mejoras radicales

Fidel Castro, ex presidente de Cuba

Curtis Hanson, guionista-director ganador de un premio de la Academia por *L. A. Confidential*

Rob Quish, director jefe de operaciones de JWT North America, y director de JWT inside

Steven Spielberg, famoso cineasta y copresidente de Dream-Works Studios; director y productor ganador de un premio de la Academia

Sidney Poitier, director y actor ganador de un premio de la Academia

Nancy Traversy, propietaria y directora de Barefoot Books

Bert Jacobs y **John Jacobs**, cofundadores de la línea de productos Life is good

Tom Werner, presidente de los Boston Red Sox; cofundador de Carsey-Werner Company; y propietario de Good Humor TV

Bran Ferren, cofundador de Applied Minds, y ex presidente de investigación y desarrollo de Walt Disney Imagineering

Brian Solis, analista digital, sociólogo y editor futurista en BrianSolis.com

Chris Kemp, oficial jefe de tecnología, NASA

Arianna Huffington, cofundadora y editora jefe, The Huffington Post

Phil McKinney, vicepresidente y jefe de tecnología, Hewlett-Packard Company

PRIMERA PARTE

SI NO HAY RELATO, NO HAY NEGOCIO

POR QUÉ EL *STORYTELLING* PARA EL ÉXITO
ES SU INSTRUMENTO DEFINITIVO
PARA TRIUNFAR

1

¡Es la historia, imbécil!

El «boom» en Las Vegas fue nuestra oportunidad de oro. Éste era el pensamiento que daba alas a mis pies mientras avanzaba por el Strip para reunirme con el guardián político de las puertas de la ciudad, el alcalde Oscar Goodman. En mi calidad de presidente de Mandalay Entertainment Group, estaba decidido a aprovechar la inercia que había convertido Sin City en un lugar ideal para las familias. A principios de la década de 2000 habían llegado a Las Vegas tantísimos residentes nuevos atraídos por la ciudad que a la grúa de construcción la llamaban, bromeando, «el ave oficial de la ciudad», y aquella expansión tan saludable garantizaba prácticamente el *home run* empresarial que yo estaba a punto de conseguir para la división de béisbol profesional de mi compañía.

Nuestra propuesta: construir el estadio de béisbol más moderno del mundo en la capital del ocio más famosa del planeta. Nuestra agenda: elevar nuestro negocio de ocio deportivo a la escena nacional. Nuestro éxito dependía de mi capacidad para convencer al principal político de Las Vegas para que dirigiese la campaña de una emisión de bonos municipales que financiara aquel proyecto urbano multimillonario. Pero dado que esta ciudad, enorme e icónica, *carecía* de estadio profesional de calidad, y mucho menos de las instalaciones de última generación que eran la especialidad de Mandalay, seguro que la propuesta que iba a hacerle al alcalde no se la tendría ni que pensar. O eso creía yo.

En aquel momento, Mandalay Baseball era propietaria de cinco franquicias profesionales de la liga menor repartida por todo el país, incluyendo equipos Single-A, Double-A y Triple-A, y entre nuestros socios se contaban la superestrella del baloncesto Magic Johnson; el ganador del trofeo Heisman, Archie Griffin; y Tom Hicks, propietario de los Texas Rangers. En el negocio de las ligas menores no hay nada que sea menor, dado que atraen a más de 40 millones de fans cada año, y nuestros beneficios lo justificaban. Teníamos la reputación bien ganada de atraer los fondos públicos, obtener el respaldo local y construir estadios de máxima categoría. Hacía poco que habíamos adquirido la franquicia Las Vegas Triple-A de los legendarios LA Dodgers. Ahora queríamos acrecentarla trasladando su sede de Cashman Field, el campo universitario anticuado donde jugaban en aquella época, a un estadio recién construido, de calibre mundial y propio del siglo XXI, que el equipo local de Las Vegas se merecía con creces. Cuando llegué a las oficinas del alcalde, pensé: *Vale, ¡vamos a jugar duro!*

Aunque yo llegaba tarde, el alcalde me hizo esperar. Goodman manejaba el poder con astucia. La decoración de su antesala transmitía la idea de que uno trataba con alguien metido en el negocio del espectáculo; su negocio se reflejaba dondequiera que uno mirase, desde la réplica de todo un icono, la señal de Las Vegas donde se leía BIENVENIDO A LA FABULOSA OFICINA DEL ALCALDE GOODMAN, hasta las vitrinas expositoras que contenían más premios y oropeles de los que podía contar. Había fotos de Goodman con todo el mundo, desde el presidente Bill Clinton hasta Michael Jackson, y los actores Tony Curtis y Steven Seagal. Incluso vi un par de guantes de boxeo de Muhammad Alí.

Si uno prestaba atención, cada detalle de aquella sala gritaba *¡Major League!*

Al final el alcalde pudo recibirme. Pero antes de que pudiera decirle una sola palabra, me bombardeó con una charla sobre las películas que yo había producido, como productor, productor ejecutivo o supervisor, sobre todo las dos que se hicieron en Las Vegas (*Rain Man* y *Bugsy*). Me preguntó si tenía planes para rodar otra película en su hermosa ciudad. Luego citó las cifras de recaudación de taquilla que habían disparado a *Batman* a la estratosfera. Interpreté todo este juego previo como un indicio de que Goodman era mi público idóneo para mi charla perfecta.

Le dije que había venido para obtener otro exitazo para Las Vegas, esta vez no con las películas, sino con el béisbol. Como prueba de ello, le solté de un tirón todos los datos que, estaba seguro, le iban a encandilar: cifras que demostraban que Mandalay mantenía bajo control los costes de diseño y de construcción, potenciaba la calidad y acababa sus proyectos a tiempo. Nuestro estadio más reciente, construido para nuestro único equipo en la Single-A, los Cincinnati Reds, situado en Dayton, Ohio, incluía servicios como asientos en el piso superior y suites de lujo, convirtiéndolo en un caso único entre los estadios de las ligas menores de aquel momento.

Hice un gesto hacia la ventana, desde donde se veían las grúas que avanzaban por el desierto.

—Todos esos fans nuevos de Las Vegas se merecen el legado de un equipo y un estadio propios.

El alcalde meditó sobre esta afirmación. Luego me preguntó:

—¿Puede introducir aquí un equipo de la liga mayor?

¿Alguien le había doblado la voz cuando dijo «mayor»? Había dejado de escucharme en cuanto dije «ligas menores», pero yo estaba tan obnubilado con mis datos y cifras que pensé que se había confundido.

—Se trata de béisbol profesional, todos los afiliados a las ligas mayores —le aseguré—. Podrá subirse a cuestras del equipo más veterano de la historia del béisbol profesional, Los Angeles Dodgers.

Meneó la cabeza.

—Ya hace mucho que deberíamos haber encontrado algo que sea muy, muy grande.

—Lo que yo le propongo es enorme —insistí—. En los años que han transcurrido desde que abrimos nuestro estadio en Dayton, hemos vendido todas las entradas *para cada uno de los partidos*. Es un fenómeno sin precedentes. Y tenemos la intención de superarnos aquí.

Goodman me lanzó una mirada gélida.

—Esto no es Dayton, chico.

Aunque me reuní con el alcalde en otras ocasiones, llevándole a mi casa de Los Ángeles y exponiéndole algunos rimeros más de datos aplastantes, mis esfuerzos sólo demostraron que uno nunca tiene una segunda oportunidad para causar una primera impresión. Y nunca llegué ni a la primera base con mi *home run* (jonrón) «garantizado».

Ese fracaso me dejó huella. ¿Cómo me las había arreglado para convertir nuestro boleto ganador en una pérdida en Las Vegas? Estaba claro que la culpa no era del sistema. Poco después de fallar el tiro con Goodman, un vendedor de coches de Detroit llamado Derek Stevens asistió a un partido en Cashman Field y se emocionó con exactamente la misma visión que tuvimos nosotros: construir en Las Vegas un estadio de béisbol profesional. ¡Buena suerte! Le vendimos nuestra franquicia Triple-A de Las Vegas por lo que entonces era un precio récord, obteniendo así un sabroso beneficio para Mandalay. Pero el objetivo de mi negocio había sido convertir Las Vegas en el motor que elevase nuestra empresa al siguien-

te nivel. Los beneficios inesperados eran un magro consuelo. Había perdido el partido que fui a disputar.

Sin embargo, el fracaso es un callejón sin salida inevitable en el camino que lleva al éxito. Cuando empezamos a pergeñar una nueva estrategia, uno de mis colegas en Mandalay comentó: «Tendremos que cambiar nuestra historia».

Y fue entonces cuando se me encendió la bombilla: *¡Aaaah, claro! ¡Se te olvidó contar una historia, imbécil!*

Había torpedeado a Goodman con una lluvia implacable de cruda realidad (datos, récords, previsiones), pero no la organicé de ninguna manera que implicase sus *emociones*. ¡No era de extrañar que hubiera rechazado mi oferta!

El apelativo «imbécil» era el correcto. ¡Estoy en el negocio del entretenimiento! Si alguien debe conocer la diferencia estratégica entre un aluvión de datos y una historia ganadora, ése soy yo. He producido docenas de películas y de programas televisivos. Antes de empezar en Mandalay, había sido jefe de estudio en Columbia Pictures, copresidente de Casablanca Record and Filmworks, consejero delegado de Polygram Pictures, y director ejecutivo y consejero delegado de Sony Pictures Entertainment. ¡La esencia de mi negocio era contar historias para mover a la gente! Además, en mi calidad de profesor en la UCLA School of Theater, Film and Television, había enseñado prácticamente todas las facetas posibles de este negocio a los estudiantes licenciados de cine, empresariales y derecho, y la lección número uno era distinguir una descarga de datos de una historia bien contada. ¿Cuántas veces les había machacado todas las cosas que *no* son historias? Las historias *no* son listas, plantillas, PowerPoints, rotafolios, conferencias, peticiones, instrucciones, reglamentos, manifiestos, cálculos, esquemas lectivos, amenazas, estadísticas, evidencias, órdenes o hechos puros

y duros. Aunque prácticamente cualquier forma de comunicación humana puede *contener* historias, la mayoría de las conversaciones y de los discursos no son, en y por sí mismos, historias.

¿Cuál es la diferencia esencial? Las «no historias» pueden proporcionar información, pero las historias tienen la capacidad única de conmover los corazones, las mentes, los pies y las carteras orientándolos en la dirección que imprime el narrador. Ahora que lo pienso, si no fuera por la *historia* que conté para emocionar a mis oyentes en Dayton, ¡ni siquiera hubiera dispuesto de todos aquellos baremos para demostrar a Goodman los progresos de Mandalay!

Al principio, Dayton había parecido un tiro al aire, tanto como Las Vegas parecía una apuesta segura. Los medios de comunicación de Ohio habían sugerido que el desmantelado centro de la ciudad era un socavón irrecuperable del paisaje, y que no merecía la inversión ni de un solo dólar. Pocos de los oficiales de Dayton creían que los fans suburbanos se aventurasen a salir por el centro tras caer la noche, y los habitantes urbanos, supuestamente, no podían permitirse el lujo de asistir a un partido de béisbol. Además, insinuaba la prensa, aquellas dos culturas nunca podrían combinarse. Pero moldeamos la historia perfecta para dar la vuelta a esta actitud.

Les contamos la historia básica de *Campo de sueños*, película en la que al personaje de Kevin Costner, Ray Kinsella, lo tratan de loco por construir un campo de béisbol en mitad de un campo de maíz. Capté su atención instantáneamente. Luego disparé su imaginación presentando nuestro nuevo estadio como el catalizador de un renacimiento del centro urbano. «Si lo construimos —les dije—, ellos vendrán.»

Nuestra historia consiguió que incluso quienes se oponían

al proyecto creyeran que nuestro estadio realmente devolvería el comercio al centro de la ciudad. Juntos seríamos capaces de crear ese tipo de experiencia de entretenimiento sano para toda la familia que era la especialidad de Mandalay. Y si teníamos éxito, esto conferiría a la ciudad una historia y una marca nuevas y únicas.

Contamos la misma historia (que estábamos construyendo un Campo de Sueños en la vida real) para convencer a Magic Johnson y a Archie Griffin de que invirtieran en el proyecto. Luego seguimos contando la historia juntos, hasta que los líderes urbanos de Dayton patrocinaron una emisión de bonos municipales como la que yo había necesitado en Las Vegas.

Por supuesto, para transmitir nuestra propuesta para Las Vegas a Oscar Goodman hubiera hecho falta una historia totalmente distinta. Aunque en aquel momento no me di cuenta, Las Vegas empezaba a transformar su marca de ser una ciudad orientada a las familias, para la que el béisbol familiar era una oferta perfecta, a la actitud «lo que pasa en Las Vegas se queda en Las Vegas». Así que, aunque me hubiese dado cuenta de que mi historia iba a cambiar el juego, ¡tendría que haberle contado a Goodman una historia que le ofreciera las ligas mayores con M mayúscula! Lamentablemente, no le conté *ninguna* historia, ¡y mucho menos la adecuada! De entre todas las personas, yo tendría que haberlo sabido, y en cambio recurrí por defecto al procedimiento operativo estándar de los negocios en Estados Unidos, basándome solamente en hablar de puntos y de modelos económicos. ¡Si es que las cifras eran estupendas! ¿Cómo es posible que el alcalde Goodman no se quedara con la boca abierta?

No fue un problema *suyo*. Fue mío, y lo repetí varias ve-

ces. No logré captar el interés de mi interlocutor. No logré escuchar a mi audiencia. Y no conseguí contarle una historia. ¿Cómo podía haberme equivocado tanto?

A lo mejor... ¿No sería que había apuntado a la cabeza y a la cartera de Goodman en vez de a su corazón? En el negocio del cine eso supone un suicidio estratégico. Siendo cineasta, si uno no acierta en el corazón de su público, la única cartera que se verá afectada será la propia. Esto se debe a que, en una narración, el corazón es *siempre* el primer objetivo. Pero mi fracaso en Las Vegas sugería que esta norma trascendía el negocio del espectáculo. ¿Qué pasaría si alcanzar el corazón del público fuera esencial para *cualquier* tipo de negocio?

¿Y SI CONTAR HISTORIAS FUERA LO QUE MARCASE LA DIFERENCIA PARA USTED?

A lo largo de mi vida he obtenido grandes éxitos en diversos negocios e industrias, pero también he cosechado un aluvión de pifias profesionales, patinazos económicos, desastres administrativos y tropezones creativos. He defendido productos que me han dejado pelada la cuenta bancaria, y mi garaje hasta arriba de artículos por vender. He iniciado compañías musicales que desafinaron, y compré el Las Vegas Thunder, un equipo de hockey profesional que se metió de lleno en una racha de derrotas de cinco años seguidos frente a un público más frío que el hielo. Aparte, no todas mis películas fueron bien. La gente intentaba huir de la sala cuando pasaban *La hoguera de las vanidades*, incluso cuando la proyectaban en un avión; y, sin duda, tuve mis más y mis menos en Sony.