

El método de planificación “Beyond Bullet Points” (BBP)

En el año 2004, el medicamento Vioxx® de la farmacéutica Merck fue retirado del mercado porque se sospechó de importantes efectos secundarios que podían causar la muerte. Numerosos familiares de pacientes que habían fallecido tras tomar el medicamento demandaron a la farmacéutica. El primer juicio se resolvió en Texas en 2005, y el jurado popular condenó a Merck a pagar una compensación a la viuda de Robert Ernst de 253 millones de dólares. ¿Qué tiene que ver esta historia con la asignatura? Se dice que el abogado de la demandante, Mark Lanier, realizó una presentación en la apertura del juicio nada habitual, ayudado con un Powerpoint, que fue muy efectiva y decisiva para ganar el juicio. La prensa dijo:

“...Mark Lanier habló durante casi 3 horas, con sólo un pequeño descanso, sin notas, en un lenguaje gloriosamente simple, apoyando cada argumento con una diapositiva muy imaginativas, pero a la vez sencillas y fáciles de entender ... Por el contrario, el abogado de la farmacéutica leyó toda su presentación, usando unas diapositivas corporativas con extractos de documentos llenos de jerga médica ... El jurado tuvo que elegir entre una historia simple, fácil de creer, cautivadora y llena de carga emocional ... o bien unos oscuros y soporíferos datos”.



Imagen: <http://www.triallawyertips.com/2010/09/mark-laniers-quote-about-importance-of.html>

La presentación de Mark Lanier fue diseñada por Cliff Atkinson, un consultor estadounidense especializado en el uso de Powerpoint en el mundo empresarial. Sus propuestas para conseguir presentaciones más efectivas están plasmadas en su libro “[Beyond Bullets Points](#)” (“más allá de la lista de viñetas”), actualizado en su tercera edición para trabajar con la versión 2010 de Powerpoint. Este libro recoge básicamente un **método de planificación** de presentaciones, pensando sobre todo en el mundo empresarial, pero aplicable a casi cualquier tipo. Está expuesto como una “receta”, en varios pasos fáciles de seguir, que nos asegura una presentación eficaz. La estructura y planteamiento de la presentación se plasma en primer lugar en una **plantilla prediseñada**, proporcionada por el autor, que nos obliga a pensar en la audiencia y enmarcar nuestra presentación en una historia que los involucre, consiguiendo de esta forma una presentación más eficaz y entretenida. Mediante un **guion gráfico** (*storyboard*) se planifica también el aspecto de las diapositivas.

El punto de partida para planificar una presentación según Cliff Atkinson es plantearla como **una historia en la que la audiencia sea la protagonista**, una forma muy efectiva de “engancharlos” desde el principio. Después de todo, la humanidad ha usado principalmente las historias como forma de transmitir el conocimiento (no sólo de entretener), mucho antes de inventarse la escritura. Además, una historia puede aportar una carga emocional que ayuda a la comprensión y el recuerdo del mensaje.

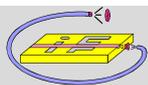


Imagen: Renu Parkhi <http://www.flickr.com/photos/focus2capture/639187177/>

Pero no es fácil encontrar la historia en toda presentación. Cliff Atkinson nos lo facilita recurriendo a formatos básicos de historias que ilustran situaciones o planteamientos típicos que nos podemos encontrar en una presentación. Un formato sencillo y útil para muchos tipos de presentaciones puede ser el siguiente, que implica pensar en cinco aspectos concretos:

1. **El contexto:** Un posicionamiento general de cómo es la situación actual en relación con el tema del que vamos a hablar, pero siempre pensando desde el punto de vista de la audiencia. No es por tanto un “estado del arte científico-técnico” de un tema concreto, sino la situación de los que escuchan respecto a ese tema. Este punto puede asimilarse al “planteamiento” de la historia en una [estructura argumental](#).
2. **Papel de la audiencia:** es fundamental involucrar a la audiencia en la historia, por lo tanto debe aclararse qué pintan ellos en todo esto. Si no somos capaces de hacer explícito este papel, no van a sentirse involucrados.
3. **Punto “A”:** Concretamos el contexto de partida anterior como una situación para la audiencia que no es ideal y quisiéramos mejorar (ayudados con nuestra presentación, por supuesto). Es la idea de “conflicto” o “nudo” en la historia. Si no existe un problema que la presentación ayude a resolver, cuál puede ser su interés en escucharnos?
4. **Punto “B”:** Es la situación ideal a la que queremos llegar, que mejora la situación de partida. Se corresponde con el “desenlace” de la historia.
5. **Llamada a la acción:** responde a la pregunta ¿Cómo llegamos del punto “A” al punto “B”? Es el conjunto de acciones o pasos que nos llevarán al desenlace deseado.

La idea es que cada uno de estos aspectos va a ser nombrado (posiblemente con ayuda de alguna diapositiva que lo ilustre) al principio de la presentación, ayudando a captar y mantener el interés de la audiencia. No es fácil encontrar y verbalizar ideas para ello, y dependerá del tipo de presentación. Si el objetivo es **persuadir** (de que compren algo, realicen una acción, tomen una decisión ...) es fácil encontrar estos aspectos: el punto “A” de partida destaca los



aspectos negativos de no tener ese producto o realizar esa acción; el punto “B” (desenlace) es la situación ideal que se encontrarán cuando tengan el producto o hayan tomado la decisión; mientras que la llamada a la acción suele estar también clara, tal como “compren mi producto”, o “colaboren con esta ONG”. En las presentaciones con el objetivo de **educar** o simplemente **informar** no es tan fácil involucrar a la audiencia, pero siempre nos queda un último recurso: el punto “A” de partida es el de ignorancia sobre ese tema concreto tan importante para ellos, el punto “B” se centraría en las ventajas de conocer o estar informados sobre ese tema, mientras que la llamada a la acción sería algo como “estad atentos los próximos 50 minutos para llegar a entender los aspectos básicos de ...”.

Pero lo mejor es mostrar algún ejemplo. La presentación del juicio comentado al comienzo de este punto podría plantearse de la siguiente forma:

Contexto: Robert Ernst está muerto.

Papel de la audiencia: Ustedes, el jurado, deben analizar las pruebas y llegar a un veredicto.

Punto “A”: No está claro quién ha sido el culpable.

Punto “B”: Hacer justicia.

Llamada a la acción: Actúen como los detectives de CSI, sigan las pistas y analicen las pruebas que apuntan a la culpabilidad de la farmacéutica Merck.

Otro ejemplo: Imaginemos que trabajamos en una consultora que ayuda a las empresas (concretamente a bancos y cajas) a reducir sus costes de operación. Tenemos una reunión con directivos de, digamos, el Banco de Santander, y les queremos convencer (persuadir) de que nos contraten. Un planteamiento de como iniciar la presentación podría ser:

Contexto: Los beneficios están bajando en todo el sector.

Papel de la audiencia: El Banco de Santander no es ajeno a estos problemas y está preocupado por sus costes.

Punto “A”: Hay muchos costes y no está claro cómo mejorarlos.

Punto “B”: Queremos reducir los costes un 5%.

Llamada a la acción: Contrata nuestros servicios de auditoría para reducción de costes y lo conseguiremos.

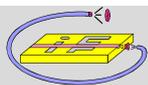
Otra situación puede ser una reunión interna en una empresa con el grupo de trabajo en un proyecto para determinar cómo seguir con su ejecución. El planteamiento en este caso podría ser:

Contexto: Tenemos en marcha el proyecto “Aplicación Office para Android” para nuestro cliente Microsoft™ que está ejecutado aproximadamente a la mitad.

Papel de la audiencia: Estamos trabajando duro pero tenemos algún problema que nos impide llegar al final.

Punto “A”: Hay varios obstáculos en el camino.

Punto “B”: Conseguiremos superarlos y completarlo con éxito en plazo.



Llamada a la acción: Discutamos estos problemas y sus posibles soluciones.

Finalmente, un ejemplo para una presentación en la que el propósito es educar o informar. Imaginemos una clase de universidad sobre presentaciones. Podría ser algo así:

Contexto: Los profesionales del siglo XXI se enfrentan a importantes retos de comunicación en las empresas, con compañeros, clientes, jefes...

Papel de la audiencia: Cuando te gradúes y empieces a trabajar, te enfrentarás a esta dura realidad, y no sabrás como afrontar una presentación importante.

Punto "A": Antes me muero que tener que hablar en público.

Punto "B": Es posible afrontar una presentación con seguridad y confianza.

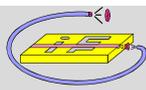
Llamada a la acción: Presta atención los próximos minutos y descubrirás técnicas básicas para afrontar una presentación.

Con este planteamiento, **ya tenemos hecho el comienzo de la presentación** e incluso podemos imaginarnos las primeras **cinco diapositivas**: serán una copia o resumen del texto que hemos pensado, completadas con una imagen o fotografía que ilustren cada aspecto: el contexto, la audiencia, el punto de partida...

El siguiente paso que propone Cliff Atkinson para planificar la presentación es pensar en su desarrollo. Según este autor, un problema importante es no saber diferenciar lo importante de lo accesorio, y una adecuada planificación debe clarificarlo. Nos propone pensar en los puntos realmente importantes de la presentación (solo unos pocos, por ejemplo tres), plasmándolos en frases simples y cortas. Esta lista de **puntos claves** representa el primer nivel de desarrollo, lo realmente importante. Luego se pueden desarrollar **explicaciones** de cada punto, que representan el segundo nivel de desarrollo. Finalmente, se pueden plasmar los **detalles** que nos gustaría contar, el tercer nivel de desarrollo. De esta forma, diferenciamos lo importante de lo secundario. Imaginemos que estamos desarrollando la presentación y tenemos menos tiempo del previsto para acabar, con esta planificación tendríamos claro qué es lo que habría que contar (el primer o segundo nivel) y qué se podría quitar (lo detalles). O que vamos a repetir la misma presentación en diferentes ocasiones y con tiempos disponibles diferentes, en este caso podríamos también escoger el material más importante de forma sencilla.

Esta fase de la planificación se completa pensando en cómo concluir nuestra presentación, que debería incluir dos aspectos importantes: un resumen y conclusiones de lo expuesto y, sobre todo, recordar la llamada a la acción.

Todos estos elementos se pueden escribir en una plantilla que nos propone el autor (y que denomina **plantilla BBP**), que recoge la planificación de nuestra presentación. A continuación se muestran varias plantillas parcialmente completadas para los ejemplos anteriores.



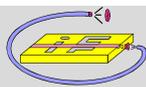
Plantilla BBP para la presentación de apertura del juicio Vioxx:

Título y autor/a	Alegato de apertura del juicio Robert Ernst vs. Merck & Co. por Mark Lanier	
Acto I: Planteamiento de la historia desde el punto de vista de la audiencia ("A ⇔ B") – Apelar a las emociones		
Contexto (¿Dónde estamos?)	Bob Ernst está muerto	
Papel de la audiencia (¿Qué pintamos en todo esto?)	Ustedes, el jurado, deben analizar las pruebas y llegar a un veredicto	
Punto A (¿Cuál es nuestro problema/reto?)	Llamada a la acción (¿Cómo vamos de A→B?)	Punto B (¿dónde queremos llegar?)
No está claro quién ha sido el culpable	Actúen como los detectives de CSI, sigan las pistas y analicen las pruebas que apuntan a la culpabilidad de la farmacéutica Merck	Hacer justicia
Acto II: Desarrollo: Apelar a la razón		
Puntos Claves (5 minutos):	Explicación (15 minutos):	Detalles (45 minutos):
Merck tenía motivos	Quería sacar dinero a toda costa	Problemas con otros medicamentos habían reducido su beneficio un 3,5% el último año
	La venta de VIOXX proporcionaba los mayores beneficios	Las acciones habían bajado un 7%
	...	La compañía estaba en plena reestructuración
Merck tenía los medios	Algunos informes indicaban que VIOXX era peligroso	...
	No lo retiró del mercado hasta varios años después	
	...	
Los medios y el motivo han causado muchas muertes		
Acto III: Resolución: recapitular, recordar la llamada a la acción		



Beyond Bullet Points Story Template, © 2007 Cliff Atkinson www.beyondbulletpoints.com

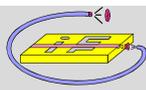
Plantilla BBP para la presentación de nuestros servicios de control de costes a un banco:



Título y autor/a	"Buscando una solución", por Consultores & Asociados.	
Acto I: Planteamiento de la historia desde el punto de vista de la audiencia ("A ⇔ B") – Apelar a las emociones		
Contexto (¿Dónde estamos?)	Los beneficios están bajando en todo el sector	
Papel de la audiencia (¿Qué pintamos en todo esto?)	El Banco de Santander no es ajeno a estos problemas y está preocupado por sus costes	
Punto A (¿Cuál es nuestro problema/reto?)	Llamada a la acción (¿Cómo vamos de A→B?)	Punto B (¿dónde queremos llegar?)
Hay muchos costes y no está claro cómo mejorarlos	Contrata nuestros servicios de auditoría para reducción de costes y lo conseguiremos	Queremos reducir costes un 5%
Acto II: Desarrollo: Apelar a la razón		
Puntos Claves (5 minutos):	Explicación (15 minutos):	Detalles (45 minutos):
Nuestra estrategia en tres pasos es simple pero muy efectiva	Primero, analizamos el mercado y qué está pasando	Nuestros analistas técnicos investigan en todo el mundo Tenemos capacidades de cálculo muy superiores a otras empresas Actualizamos los datos incluso cada hora
	Segundo, nos reunimos y discutimos las posibilidades	...
	Tercero, hacemos números y proponemos una estrategia	...
Nuestro experimentado equipo serán como una extensión de la empresa	Los analistas senior tiene experiencia con grandes empresas	
	La comunicación con el dpto. de contabilidad será fluida	
Nuestros anteriores clientes están muy satisfechos	Hemos trabajado con 125 empresas los últimos 5 años	
	...	
Acto III: Resolución: recapitular, recordar la llamada a la acción		



Beyond Bullet Points Story Template, © 2007 Cliff Atkinson www.beyondbulletpoints.com



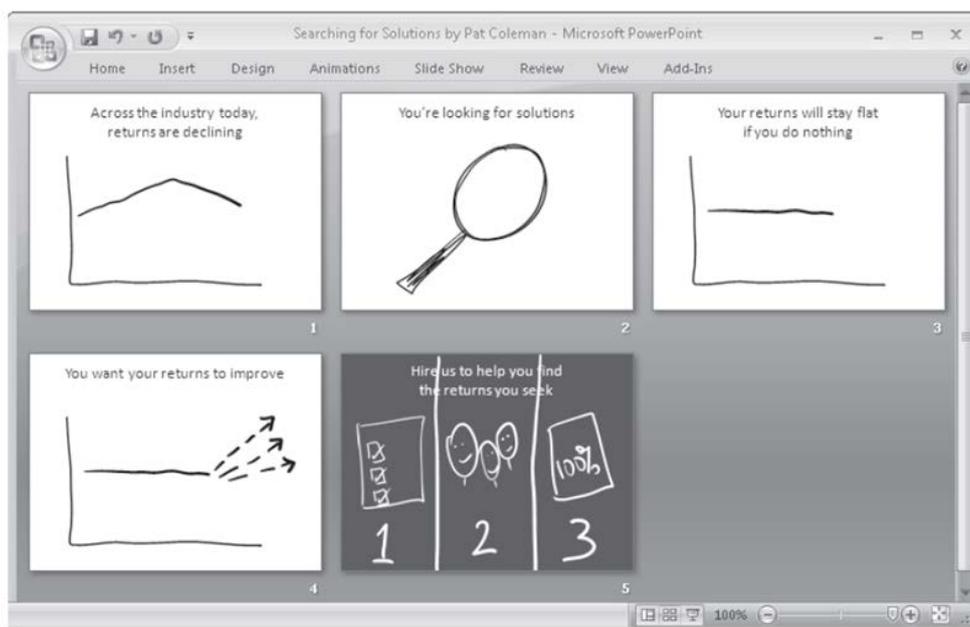
Plantilla BBP para la presentación de seguimiento de un proyecto en una empresa:

Título y autor/a	"El plan perfecto", por E.S. Pantoso	
Acto I: Planteamiento de la historia desde el punto de vista de la audiencia ("A ⇔ B") – Apelar a las emociones		
Contexto (¿Dónde estamos?)	Tenemos en marcha el proyecto "Aplicación Office para Android" para nuestro cliente Microsoft™ que está ejecutado aproximadamente a la mitad	
Papel de la audiencia (¿Qué pintamos en todo esto?)	Estamos trabajando duro pero tenemos algún problema que nos impide llegar al final	
Punto A (¿Cuál es nuestro problema/reto?)	Llamada a la acción (¿Cómo vamos de A→B?)	Punto B (¿dónde queremos llegar?)
Hay varios obstáculos en nuestro camino	Discutamos estos problemas y sus posibles soluciones	Conseguiremos superarlos y completarlo con éxito en plazo
Acto II: Desarrollo: Apelar a la razón		
Puntos Claves (5 minutos):	Explicación (15 minutos):	Detalles (45 minutos):
Resolvamos el problema de focalización revisando el plan todas las mañanas	El proyecto cambia continuamente por culpa del cliente	El cliente ha cambiado varias veces... La semana pasada, por ejemplo, nos pidieron ...
	El jefe nos mandará emails todos los días con los cambios	
	Si no conocemos los cambios, haremos esfuerzos inútiles	
Resolvamos el problema de comunicación hablando en persona en lugar de por email	Estamos hartos de emails tan largos	...
	No vemos a nuestros compañeros	
	...	
Resolvamos el problema de duplicar esfuerzos comprobando lo que ya se ha hecho en la intranet	El proyecto es muy complejo y no es fácil seguir los avances	Hay ahora mismo 6 equipos trabajando en paralelo. ...
	...	
	...	
Acto III: Resolución: recapitular, recordar la llamada a la acción		



Beyond Bullet Points Story Template, © 2007 Cliff Atkinson www.beyondbulletpoints.com

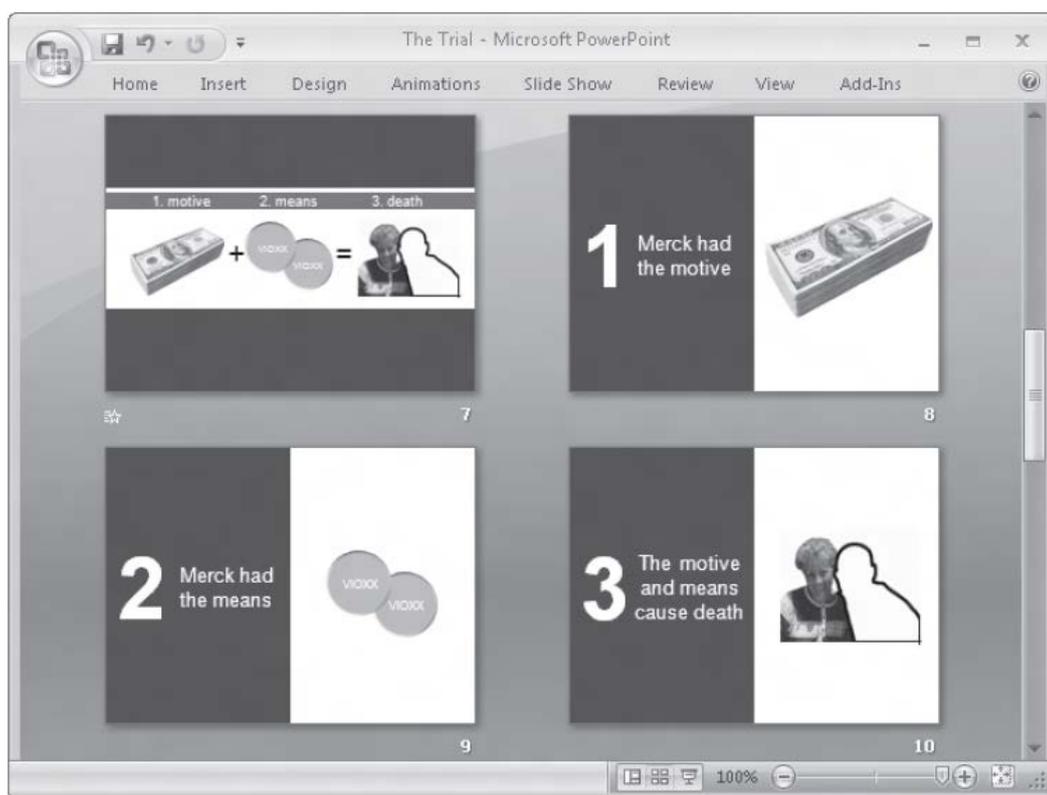
Una vez que tengamos la plantilla con la estructura de la presentación plasmada en la plantilla BBP, el siguiente paso es pensar en el aspecto de las diapositivas. Esto se puede hacer dibujando un **guion gráfico** (*storyboard*), para no restringirnos de momento a las limitaciones del software de presentaciones o a la disponibilidad de imágenes o fotografías. Si el guion se realiza con el ordenador, puede plasmarse un borrador de las imágenes que pensamos insertar usando el ratón o un Tablet. Las diapositivas pueden contener simplemente un título (que será la frase extraída directamente de la plantilla BBP) y una imagen que lo ilustre. Podría quedar algo así:



Fuente: Cliff Atkinson "Beyond Bullets Points", Microsoft Press, 2007.

El último paso es simplemente traducir la plantilla BBP y el guion gráfico en diapositivas en el ordenador, lo que es muy fácil porque el texto serán las frases de la plantilla y las imágenes reproducirán las ideas visuales plasmadas en el *storyboard*. El autor recomienda **diferenciar el aspecto de las dispositivas** para cada nivel, es decir, las de puntos clave, explicación y detalles, por ejemplo, con una estructura visual, fondo o tamaños y tipos de letra diferentes. Las de primer nivel actuarán de esta forma como cabeceras que indican el comienzo de cada parte de la presentación, y a nosotros mismos nos ayudará a distinguir en qué nivel nos encontramos. Si es necesario, por ejemplo, saltarse los detalles para finalizar la presentación, con el aspecto podremos distinguirlas muy fácilmente.

La siguiente figura, extraída del libro de Cliff Atkinson, se refiere al ejemplo del juicio. La primera de las cuatro diapositivas ilustra la llamada a la acción: "actúen como detectives y verán que las pruebas apuntan a la culpabilidad de Merck". Las otras tres se corresponden con los tres puntos claves, y sirven para ilustrar los tres puntos importantes de la presentación.

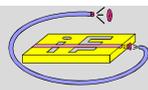


Fuente: Cliff Atkinson "Beyond Bullets Points", Microsoft Press, 2007.

Algunas posibilidades para redactar el cambio en la audiencia (A->B)

Para ayudarnos a redactar una plantilla, podemos basarnos en ejemplos de cambios en la audiencia (pasar el punto "A" al "B") o de la llamada acción. La siguiente tabla sugiere diferentes problemas y sus soluciones, que pueden encajar con los cambios que deseamos en la audiencia de acuerdo al propósito concreto de la presentación (fuente: Cliff Atkinson "Beyond Bullets Points", Microsoft Press, 2007).

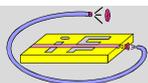
Punto "A" (¿cuál es nuestro problema/reto?)	Punto "B" (¿dónde queremos llegar?)
Estás abrumado debido a X	Te gustaría recuperar el control
Estás confuso respecto a X	Te gustaría tenerlo claro
No sabes qué hacer respecto a X	Te gustaría saber qué hacer
La gente no aprecia el valor de X	Te gustaría que la gente aprecie lo que haces
Hay un problema sin resolver con X	Te gustaría resolver el problema
La situación X está descontrolada	Te gustaría ponerlo todo en orden
No sabes que realmente hay un problema	Te gustaría saber que el problema existe
La situación es mala y se pone peor	Te gustaría darle la vuelta antes de que sea demasiado tarde
La situación se ha paralizado	Te gustaría movilizar las cosas
Hay una gran idea ahí fuera	Te gustaría incorporar la idea en lo que haces ahora
Hay una pésima idea ahí fuera	Te gustaría evitarla y seguir haciendo las cosas como ahora
No está claro si hay que apoyar X	Te gustaría tener claro si hay que apoyar X
Todavía no sabes casi nada de X	Te gustaría saber cosas sobre X
Hay confusión sobre X	Te gustaría aclarar la confusión sobre X
Estás frustrado sobre X	Te gustaría sentirte mejor con X
Sientes que no estás ganando lo suficiente	Te gustaría ganar más



Punto "A" (¿cuál es nuestro problema/reto?)	Punto "B" (¿dónde queremos llegar?)
No nos conoces	Te gustaría conocernos
No sabes cómo empezar X	Te gustaría saber cómo empezar X
No sabes cómo ayudar	Te gustaría saber cómo ayudar
No tienes claro como encajan todas las piezas	Te gustaría saber cómo encaja todo
No tienes claro a donde debes ir	Te gustaría saber dónde ir
No estás seguro de lo que estás haciendo	Te gustaría saber lo que estás haciendo
Estas insatisfecho con X	Te gustaría estar satisfecho con X
Notas una tendencia negativa en X	Te gustaría ver una tendencia positiva
Te enfrentas a obstáculos	Te gustaría superar esos obstáculos
Tienes diferentes opciones	Te gustaría escoger la mejor opción
Te sientes sin capacidad de control	Te gustaría recuperar el control
No tienes ni idea de cómo pasó X	Te gustaría saber cómo llegó a pasar X
Sólo conoces una versión de la historia	Te gustaría conocer la otra versión
Estás preocupado por X	Te gustaría resolver tu preocupación
No sabes qué hacer en una nueva situación	Te gustaría saber qué hacer
No controlas el tema X	Te gustaría conocer el tema
Ves injusticia	Te gustaría encontrar justicia
Han ocultado la verdad	Te gustaría revelar la verdad

Para formular la llamada a la acción que vamos a transmitir a la audiencia, podemos ayudarnos de la siguiente lista. Se debe empezar por la columna central, buscando un verbo que coincida con nuestra idea de llamada a la acción (por ejemplo, "comprar"). En la columna de la derecha se ofrecen ejemplos de cómo completarla, pero debe adaptarse a nuestro propósito completo, p.e., "el producto", "el servicio" ... (fuente: Cliff Atkinson "Beyond Bullets Points", Microsoft Press, 2007)

Explicación	Entender Observar Ver	Cómo funciona Como está hecho Los tres componentes
Recomendación	Unirse con Trabajar con Preguntar Hacer uso de	Nosotros Nuestra gente Nuestra empresa
	Aprobar Aceptar Permitir Adoptar Comprar Facilitar Soportar	La idea Los esfuerzos La propuesta El presupuesto El producto El servicio La iniciativa
	Desaconsejar Rechazar Evitar No comprar No soportar Cuestionarse Dudar sobre	La idea Los esfuerzos La propuesta El presupuesto El producto El servicio La iniciativa
	Ajustar	La estrategia



	Cambiar Transformar	El rumbo La situación
	Compartir	Las ideas La responsabilidad El riesgo
	Incrementar	El mercado Las relaciones
Comprobación	Comprobar	Los elementos de la lista La cosas que hay que hacer
	Seguimiento	Los pasos La fórmula
	Hacer Pensar	
El camino	Seguir	Las señales El mapa
	Buscar Evitar	Los errores Los peligros
	Descubrir	Los elementos El tesoro escondido Una nueva ruta Lo que nos espera
El juego	Resolver el puzle	En varios pasos Para revelar el todo Para descubrir qué pasó
	Marcar	Un tanto
	Ganar	El juego Un objetivo
	Observar	Cómo se ha jugado
	Ganar	El juego Un objetivo
	Dar Apuntar	Al blanco
El proyecto	Construir	La estructura Unos buenos cimientos
	Descubrir Eliminar Evitar	Nuevas oportunidades Barreras Obstáculos
	Construir un puente Cruzar el charco Dar la vuelta	Para llegar al otro lado Para obtener lo que quieres En varios pasos
La historia	Observar Seguir Prestar atención	Como se desarrolla Los motivos
	Encontrar Interpretar Seguir	Las pistas