

A menudo nos dicen que el éxito es el resultado de la estrategia, la planificación y el análisis cuidadoso. La suerte, por otro lado, es una fuerza que escapa a nuestro control. Este libro rechaza estas perspectivas convencionales y propone una alternativa útil y atractiva.

Si en realidad el éxito se debe al azar, ¿cómo puede haber acciones que mejoren nuestras posibilidades de alcanzarlo? Si compañías tan aclamadas como Starbucks y Google, o pequeñas empresas o inversiones, o incluso la profesión y la vida sentimental de una persona son el resultado del más puro azar, entonces no tiene sentido dirigir nuestros esfuerzos en una dirección concreta, ¿no? Pero, en realidad, admitir el poder que tiene el azar no nos incapacita, sino más bien al contrario.

Hay toda una serie de actos específicos que podemos hacer y que nos abrirán la puerta para disfrutar de encuentros al azar, desarrollar estrategias inesperadas y detectar conexiones complejas, de la misma manera que existen acciones que nos permitirán controlar el azar y aprovechar las ocasiones que se presentan. Estos actos nos empujan hacia la grandeza en un mundo imprevisible.

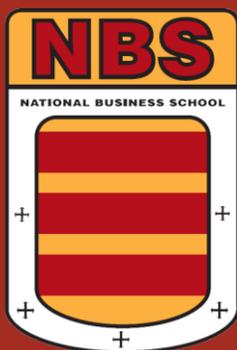
Bibliografía

Frans Johansson

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El momento justo

Cómo aprovechar las oportunidades de un mundo imprevisible

Frans Johansson

INTRODUCCIÓN

Cuando uno profundiza en el trasfondo de un éxito personal o corporativo, descubre que hay un tema que se repite una y otra vez: en algún lugar, en determinado momento, alguien tuvo suerte. Participó de un encuentro imprevisto, tuvo una visión inesperada o disfrutó de la culminación no planificada de diversos sucesos. Hubo un momento en que el destino se volvió en su dirección, un momento específico del pasado que puede recordar y decir: "Ahí empezó todo". Todos tenemos estos momentos justos, a los que debemos conceder más atención, porque pueden transformar nuestras vidas.

El misterio Nokia

En un mundo donde no existen normas realmente nuevas debido a que las condiciones no dejan de cambiar y evolucionar, ¿qué hace falta para tener éxito? Podemos aprenderlo si observamos a los que fueron titanes de la industria y a los meros mortales que los derrotaron. El caso más emblemático es, tal vez, el de Nokia.

Antes de 2007, Nokia disponía de los mejores diseños, la marca más sólida, el mayor segmento de mercado, los ingresos más elevados y el funcionamiento más eficaz. En otras palabras, la empresa conocía las reglas de la industria de los teléfonos móviles y dominaba el juego.

Cabría esperar que si la industria de los teléfonos móviles tuviese normas concretas (como las que gobiernan el tenis), sería válida cualquier idea que tuviera Nokia sobre cómo tener éxito. Podría detectar a los aspirantes a mucha distancia, observándolos mientras aprendían las reglas del juego y mejoraban su rendimiento paso a paso, de la misma manera que se puede detectar a una estrella prometedor en el circuito de campeonatos infantiles de tenis. Pero, por supuesto, la industria del móvil no se parece en nada al tenis. Los aspirantes al éxito salen de cualquier sitio, y todo puede cambiar en un instante.

Cuando el iPhone llegó al mercado el 29 de junio de 2007, inició un proceso que pronto arrinconó a todos los demás fabricantes de móviles. Los *smartphones*, gracias a su potente *software*, se convirtieron en el nuevo mercado en vías de crecimiento. Durante la primera semana, las ventas de iPhones alcanzaron casi los 500 000 terminales y, en marzo de 2011, se habían vendido ya más de cien millones de iPhones, lo cual lo convierte en el móvil que más rápido se ha vendido de todos los tiempos. Su lanzamiento pronto inspiró a Google, otro desarrollador de *software*, para crear y lanzar el sistema operativo Android, con una plataforma abierta que permite a los fabricantes de todo el mundo crear sus propios móviles de pantalla táctil.

Acosada por todas partes, Nokia descubrió que ingresaba menos del 2 % de los beneficios de la industria; la empresa que había sido un gigante de los móviles quedaba relegada a la última posición.

El iPhone cambió por completo las reglas del mercado de los teléfonos móviles. El factor al que Nokia había dedicado poco tiempo a transformar, su sistema operativo, se convirtió en lo único importante. De repente, personas normales sin conocimientos de tecnología se enzarzaron en debates acalorados, comparando los méritos del sistema operativo iOS de Apple con el Android de Google. Tan solo dos años antes, a nadie le importaba todo esto. Los factores que antaño impulsaban las decisiones de compra, como las formas atractivas, los diseños planos o los colores cautivadores y de moda, de repente ya no significaban nada.

Una compañía que no tenía nada de experiencia consiguió dominar el mercado en menos tiempo del necesario para licenciarse en Derecho. ¿La diferencia? Que dentro de la industria del móvil las normas pueden cambiar y ser cambiadas. Un tenista nunca puede poner un pie en la pista y desafiar la estructura básica de ese deporte, pero las reglas para competir en el negocio del móvil no dejan de transformarse. Están ahí para que todo el mundo las haga suyas. En determinado momento se pensaba que los móviles debían ser robustos y resistentes; y, al momento siguiente, debían tener un diseño atractivo y aerodinámico; luego era necesario que pudieran tomar fotos increíbles y reproducir música; y ahora tenemos que ser capaces de editar esas mismas imágenes mientras jugamos una partida con un amigo que vive en otro continente, y luego cederle el terminal a nuestra abuela, que necesita comprobar su estado en Facebook.

Esto empieza a explicarnos por qué el éxito es aleatorio. Si las reglas pueden

cambiar en cualquier momento, es imposible predecir con seguridad qué estrategias y tácticas se deben emplear para triunfar. También explica por qué los nuevos participantes pueden cambiar el juego con tanta rapidez. Las reglas nuevas implican que cualquiera puede probar suerte en algo distinto, algo que los jugadores actuales en una industria nunca se habían planteado.

Hemos identificado dos misterios que están conectados. Primero, parece imposible predecir qué compañías o estrategias tendrán éxito. Segundo, una vez que una empresa tiene éxito, resulta igual de difícil extraer algunas lecciones generales de por qué tuvo lugar ese éxito y cómo repetirlo. Esto nos ayuda a entender por qué Nokia se perdió el auge acelerado del *smartphone*. No es que sus empleados fueran incompetentes, sino que la escalada del iPhone fue totalmente inesperada. La experiencia de Nokia en el pasado dentro de la industria de los móviles no ayudaba necesariamente a prever cómo iban a cambiar las cosas. También explica por qué es imposible hacerlo en cualquier industria o campo donde las reglas no sean casi inmutables.

Los tres movimientos aleatorios de Diane von Furstenberg

En el año 1972, la hija del presidente Nixon, Julie, decidió ponerse una falda informal que había comprado en Lord & Taylor. Para completar su imagen, eligió un chal cruzado que hacía juego con aquella prenda. No era consciente de que iba a poner en marcha unos acontecimientos que cambiarían para siempre el mundo de la moda.

La conferencia que iba a dar salió por televisión. La casualidad quiso que la mujer que había diseñado la falda que llevaba Julie Eisenhower estuviera viendo el programa. Se dio cuenta de que el chal cruzado y la falda conjuntaban muy bien. Eso le dio una idea: ¿por qué no combinar ambas cosas para hacer un vestido?

El resultado fue la salida al mercado del famoso "vestido de corte cruzado" de la diseñadora neoyorkina Diane von Furstenberg al año siguiente. Se trataba apenas de unos pocos metros de tela, mangas y un cinturón elástico ancho, pero se metió al mundo en el bolsillo. Con su elegancia, "el corte cruzado" se las arregló, de alguna manera, para transmitir la promesa de la mujer independiente de la década de los setenta como ninguna otra prenda de vestir lo había hecho hasta entonces. Tenía un aspecto seductor, pero no barato; profesional, pero no aburrido. El vestido, junto con sus muchos colores y estampados, se propagó como un reguero de pólvora.

El negocio de Von Furstenberg creció más del 600 % ese primer año. Pocas temporadas después, cuando ya concluía 1976, Von Furstenberg vendía más de 25 000 unidades a la semana, con un total de cinco millones de vestidos vendidos. Las famosas y miembros de la *jet-set* lucían aquel aspecto a todas horas. Poco después, la burbuja estalló. En enero de 1978, sus vestidos se convirtieron en saldos de costa a costa. Diane von Furstenberg, la reina de la moda, se quedó con un inventario con un valor de cuatro millones de dólares. Y así, sin más, prácticamente desapareció del panorama de la moda.

Más de diez años después, a mediados de los años noventa, Von Furstenberg regresó a Nueva York sola y dispuesta a empezar de nuevo. Pero, en aquel entonces, su nombre era "el más polvoriento de todos". No consiguió que nadie le devolviera las llamadas. Cuando logró conectarse con el plantel de estrellas del mundo de la moda de esa época, la trataron como a una vieja gloria.

Pero, entonces, Diane von Furstenberg se dio cuenta de un factor inesperado. Su hija Tatiana y sus amigas habían empezado a ponerse vestidos de corte cruzado *vintage*. Lo increíble es que

habían pagado doscientos dólares por ellos, en tiendas que estaban de moda y vendían artículos de segunda mano. Al principio, a Diane von Furstenberg le pareció inconcebible, pero pronto se dio cuenta de qué estaba pasando. Por medio de alguna transformación inexplicable, el vestido había vuelto a ponerse de moda y, contrariamente a las expectativas de todo el mundo, tuvo un gran éxito entre las veinteañeras.

Von Furstenberg vio su oportunidad. Volvió a lanzar su propia línea de prendas de vestir y organizó la distribución mediante minoristas urbanos y chic, que suministraban ropa a las jóvenes rebeldes; así, una vez más, el vestido de corte cruzado se convirtió en un objeto imprescindible para los iconos de la moda.

Si el vestido de corte cruzado hubiera sido el resultado de una planificación estratégica, es probable que Diane von Furstenberg se hubiera enfrentado casi desde el principio con unos competidores sólidos. Pero el vestido no era evidente, sino único. Y las visiones únicas tienen una categoría propia; son aleatorias, inesperadas y fruto de la casualidad.

El auge, la caída y el resurgimiento de DVF ilustran las tres variedades distintas de aleatoriedad. Si queremos comprender cómo aprovechar las oportunidades de un mundo imprevisible debemos usar estos tres enfoques. Juntos defienden un replanteamiento completo del propósito de la estrategia, y de cómo alcanzar el éxito.

El primer tipo de aleatoriedad se aplica en el momento concreto en que una conexión o un suceso inesperados alteran la trayectoria del éxito. Lo que lo cambia todo es ese momento casual. A veces el éxito o el fracaso dependen de instantes brevísimos, aparentemente insignificantes. Diane von Furstenberg tuvo muchos instantes así, y uno de ellos fue ver en televisión a la hija del presidente.

Esto significa que una de las maneras de aumentar la aleatoriedad en nuestras vidas consiste en incrementar el número de esos momentos justos.

Cuando Diane von Furstenberg creó el modelo de corte cruzado, no tenía ni idea de si a la gente le iba a gustar. Solo sabía que a ella le gustaba. Decidió apostar por él y correr el riesgo, lo cual es el segundo método para aumentar la aleatoriedad.

También existe una tercera vía de abordar la aleatoriedad. Esta reconoce que el éxito debe ser el resultado de docenas, incluso de miles, de fuerzas posibles que cambian con cada acción e interacción. Este paradigma sostiene que los resultados concretos son la consecuencia de la interconexión, como opuesta al plan de vuelo detallado de un individuo. Diane von Furstenberg no pudo predecir la combinación de fuerzas que indujeron a una generación nueva, más joven, a considerar interesante el vestido de corte cruzado más de diez años después de su desaparición del mercado. Estos factores se llaman "fuerzas complejas" y son capaces de controlarnos a nosotros, nuestras ideas y a todos los que nos rodean, y hacerlo de incontables maneras que no podemos ni predecir ni controlar.

De los tres actos aleatorios, los momentos justos echan los cimientos para los otros dos, abriendo la puerta tanto para las apuestas que hacemos como para las fuerzas complejas que pueden surgir de estas.

Los momentos justos

El 22 de mayo de 1990, Microsoft lanzó su nuevo sistema operativo, Windows 3.0, que tuvo una aceptación increíble. Al cabo de seis meses, Microsoft había vendido dos millones de unidades y, pocos meses después, las ventas superaron los nueve millones. En aquel momento, fue el *software* más vendido de la historia.

Este nuevo sistema operativo fue una mejora increíble respecto a los intentos anteriores de Microsoft. Windows 1.0 y 2.0 habían sido, prácticamente, un fiasco. Fueron catástrofes rotundas, plagadas de fallos; el 2.0 nunca se vendió a gran escala. Pero el Windows 3.0 fue distinto: incluía gráficos sofisticados, programas más rápidos y ofrecía un rendimiento general mejor. La interfaz de usuario era tan potente que, al final, Windows se convirtió en un competidor viable de Apple.

Si examinamos de cerca cómo se convirtió Windows en la pieza central del plan de crecimiento de Microsoft, descubriremos que en el camino que siguió la compañía hacia la grandeza hay algo decididamente curioso. Windows 3.0 nunca hubiera salido al mercado de no haber sido por un encuentro casual de dos hombres en una fiesta un viernes por la noche.

En aquel momento, Bill Gates y su número dos, Steve Ballmer, se dieron cuenta de que Windows adolecía de un fallo de diseño crucial, que prácticamente imposibilitaba que lograra ser un sistema operativo funcional. El factor decisivo era que Windows solo podía acceder a un breve fragmento de la memoria que necesitaba para realizar sus funciones. Por mucha memoria que tuviera un ordenador, Windows solo podía acceder a 640 kilobytes. Esto producía un sistema muy inestable que iba reduciendo el ritmo de funcionamiento y que al final, inevitablemente, se colgaba.

Gates y Ballmer decidieron aparcarse Windows y dedicar los recursos de la compañía al desarrollo de un nuevo sistema operativo: el OS/2, en colaboración con IBM. El pequeño proyecto, llamado 3.0, fue considerado una especie de "pasatiempo" y siguió adelante, pero sin presupuesto ni fechas tope, y con un personal simbólico de tres trabajadores. En gran medida se esperaba de ellos que fueran abandonando en el olvido aquel sistema

operativo problemático. Uno de ellos era David Weise, científico informático brillante y doctor en Física, que, a pesar de su inteligencia, no pudo encontrar una solución para los problemas de Windows con la memoria.

Un viernes por la noche, Microsoft celebraba una fiesta de inauguración de una nueva fábrica. Allí, Weise encontró a su antiguo amigo, Murray Sargent, también físico, que había desarrollado un programa que detectaba *bugs* al instante. Sin ningún motivo particular, Sargent decidió fastidiar un rato a su amigo. Le dijo que Windows era una broma, que necesitaba una "transfusión" de memoria y que lo que había que hacer era conseguir que Windows trabajara en modo protegido superando la barrera de los 640 K de la RAM.

Se estaba divirtiendo a costa de su amigo, y esa solución le rondaba por la mente gracias al proyecto del eliminador de *bugs*. Era una idea totalmente inesperada... pero podía funcionar. Si Windows podía trabajar en algo llamado "modo protegido" se podría liberar una parte importante de la memoria.

Se fueron de la fiesta, encendieron el ordenador, cargaron el *software* depurador de Murray y empezaron a repasar el código de Windows línea por línea. De repente se encontraron con el primer error en el código identificado por el eliminador de *bugs*. Fue un momento trascendental. En aquel instante se dieron cuenta de que tenían entre manos algo grande. Cuando dejaron de trabajar, ya sabían que era posible que Windows trabajara en modo protegido y garantizar que funcionase en cualquier ordenador.

El destino sonrió a Microsoft aquel verano y tuvieron mucha suerte. Si no hubiera sido por el encuentro casual de Weise y Sargent, es posible que los PC de este mundo funcionaran con OS/2, en vez de hacerlo con Windows. Cuando el dominio es tan absoluto, desde fuera puede parecer que tuvo que ser algo cuidadosamente planificado. Pero lo

cierto es que hay momentos en que el futuro se decide, para bien o para mal, sobre el fundamento de ideas y encuentros casuales. Que Weise y Sargent coincidieran en una fiesta en el campus de Redmond fue uno de ellos. Weise tenía que solventar un error lógico y Sargent disponía del *software* depurador. Era un momento justo.

Se ha demostrado que los momentos justos poseen tres cualidades que los distinguen de nuestra forma habitual de establecer conexiones y tener ideas nuevas.

Primero, suelen suceder cuando se encuentran dos conceptos, ideas o personas distintas, como el encuentro de Weise y Sargent en una fiesta. La clave de estas conexiones es que no todas nacen iguales. Habrá muchas más posibilidades de crear un momento justo si los dos conceptos, ideas o personas son muy distintos entre sí, o llegan a una situación concreta teniendo puntos de vista totalmente diferentes.

Segundo, es imposible predecir un momento justo. Las situaciones que pensamos que serán increíbles tienden a decepcionarnos, mientras que los encuentros de los que nunca esperamos nada pueden sorprendernos. Es más probable que conozcamos a alguien interesante o tengamos una idea inusual cuando menos nos lo esperamos.

La tercera característica de los momentos justos es que a menudo provocan una respuesta emocional como felicidad, asombro o excitación. Las emociones fortalecen nuestros instintos y nos permiten evitar los tipos de análisis excesivos que pueden acabar con una idea que, en su primer estadio, era genial. En lugar de preguntarnos, por ejemplo, si una idea tiene mucho sentido, es posible que empecemos a trabajar de inmediato en una solución. ¿Era importante que Sargent y Weise salieran pitando aquella noche para poner a prueba su idea? Por supuesto, nunca lo

sabremos, pero sin duda es posible que lo fuese. Si hubieran esperado hasta la mañana siguiente, es posible que hubiera remitido su deseo irracionalmente intenso de actuar.

Los momentos justos son una realidad de esta vida. Suceden sin previo aviso, y pueden ser el resultado de una amplia gama de experiencias, como lecturas, conversaciones, observaciones, sonidos y sensaciones físicas... Si queremos aumentar nuestras posibilidades de alcanzar la grandeza, debemos aumentar el número de momentos justos en nuestras vidas.

Cómo crear momentos justos

A primera vista, puede parecer que los momentos justos son fáciles de crear. Después de todo, si quieres aumentar el número de encuentros casuales en tu vida, solo necesitas conocer a más personas, exponerte a más ideas y, en consecuencia, recopilar más impresiones. Si esto es así, la consecuencia es que debemos ir a más fiestas, viajar más, pasar más tiempo en páginas web de redes sociales como Facebook o Google Plus, asistir a más conferencias o incluso mudarnos a algún lugar con una población numerosa, como Nueva York o Hong Kong.

Aunque tales procedimientos tienen su mérito, de alguna manera nos parecen inadecuados. Podemos viajar por el mundo y no ver nada que altere nuestra carrera profesional o nuestra vida. Podemos asistir a fiestas en las que no conectemos con nadie, y la gente puede llevar vidas totalmente predecibles incluso en Nueva York.

En otras palabras, si queremos aumentar nuestra probabilidad de tener un momento justo, no basta con que nos exponamos a más personas o tengamos más impresiones. Eso lo hacemos todo el día. Hace falta algo más.

Hay cuatro maneras en las que los individuos y las organizaciones pueden aumentar sus probabilidades de tener momentos que alteren profundamente su camino hacia el éxito. El denominador común de estos métodos, individual o colectivamente, es que cada uno introduce con propósito la aleatoriedad en su vida, carrera y organización.

1. Apartar la vista de la pelota.

Necesitamos buscar tiempo, incluso programándolo, para analizar cosas que no se encuentran directamente relacionadas con nuestro objetivo inmediato. Tenemos que apartar los ojos de la pelota para detectar las posibilidades que nos rodean y conectar con ellas.

Los momentos justos no se pueden planificar, pero si apartamos la vista de la pelota de vez en cuando, quizá descubramos que suceden con más frecuencia que antes. Una manera de apartar la vista de la pelota es mirar, voluntariamente, en otra dirección: hacia un campo o una cultura distintos. Esta es la piedra angular de la siguiente táctica.

2. Usar el pensamiento intersectorial.

Cualquier persona tendrá la máxima posibilidad de crear momentos justos si busca inspiración en campos, industrias y culturas que son distintas a las suyas. La diversidad es clave para liberar visiones sorprendentes que cambian las normas del juego. Los momentos justos surgen de una combinación sorprendente de conceptos y la posibilidad de sorprenderse aumenta tremendamente si esos conceptos son muy distintos entre sí.

Crear equipos dispares es una de las mejores maneras de fomentar los momentos justos. Los equipos deben abarcar todas las dimensiones posibles, incluyendo cultura, sexo y etnia, además de relacionar departamentos y disciplinas, distintas

edades y estatus dentro de la organización. Todos estos trasfondos diferentes tienden a aumentar tremendamente la combinación de puntos de vista, y así crear momentos justos sorprendentes.

- 3. Seguir nuestra curiosidad.** La curiosidad es el modo en que nuestra intuición nos dice que está pasando algo interesante. No estamos seguros de qué es exactamente ese "algo interesante", de manera que la curiosidad nos impulsa a seguir buscando hasta que conectamos las piezas. Esos momentos son lo que Steve Johnson, autor de *Where Good Ideas Come From*, llama *corazonadas*. Si aprendemos a hacer caso a nuestra curiosidad, descubriremos que la suscitan aquellas cosas que son distintas y nuevas. Lo que incita nuestra curiosidad son las posibilidades y lo desconocido, no lo predecible o evidente. La curiosidad a la que se presta atención es una de las cosas que permiten que se produzcan las casualidades.
- 4. Rechazar el camino predecible.** A veces es necesario adoptar un enfoque directo para aumentar la aleatoriedad. Aunque podamos pensar que tenemos un plan o un curso de acción lógicos, si rechazamos el camino predecible nos exponemos a más momentos justos imprevisibles. El hecho de rechazar activamente el punto de vista predecible no nos deja más opciones que establecer conexiones imprevisibles y aleatorias. Algunas de ellas encajarán en su sitio y garantizarán que, sean cuales sean las soluciones que encontremos, nos distinguen de los demás.

El momento justo no es más que el principio de lo que debe suceder para cambiar el mundo. Para que suponga una diferencia, alguien tiene que hacer que la idea suceda. Hemos de poner en práctica nuestras ideas y, al hacerlo, hemos de estar seguros de que funcionarán y

apostar por ellas.

Las apuestas con propósito

La vida no solo depende de los momentos justos inesperados; también puede entenderse como una secuencia de apuestas, algunas más arriesgadas que otras. Todo lo que hacemos es una apuesta tras otra. Podríamos decir que cruzar una calle es apostar a que llegaremos al otro lado, y que al desayunar nos arriesgamos a que nos atragantaremos con los cereales. Pero estas no son apuestas conscientes; no sopesamos los pros y los contras de estas decisiones, ni en el fondo reflexionamos mucho sobre ellas.

Para distinguir entre las apuestas insignificantes y aquellas otras más elaboradas que hacemos únicamente de cuando en cuando, a estas últimas las podríamos llamar *apuestas con propósito*.

Comparadas con los momentos justos, que en ocasiones pueden dar la sensación de conexiones inquietantes y mágicas, las apuestas con propósito parecen totalmente directas, incluso gestionables. Es posible que al hacer una apuesta corramos un albur, pero tendemos a pensar que podemos afectar en gran medida nuestras posibilidades de hacer que las cosas vayan como queremos. Si investigamos bien y tenemos en cuenta todos los riesgos, no hay motivos para pensar que nuestro acto es una apuesta; en esos casos, el éxito no se debe al azar, sino que nos lo ganamos. A menudo también pensamos que podemos reducir significativamente el riesgo de perder una apuesta si logramos disponer de más recursos.

La verdad es que estos conceptos, cuando los meditamos un poco más, no se sostienen. Prácticamente ningún grado de planificación o de distribución de recursos afecta en gran medida nuestras posibilidades de éxito. Los ejemplos están por doquier. Por ejemplo, en 1999 el director de Andersen Consulting (hoy día

Accenture), George Shaheen, abandonó su puesto con un salario de cinco millones de dólares anuales para dirigir una de las empresas emergentes en Internet más impresionantes de su época, Webvan. El plan para lanzar Webvan, que pretendía revolucionar la compra en los supermercados de ciudades de todo Estados Unidos, era increíblemente ambicioso. En un plazo de entre 18 y 24 meses pensaban abrir 14 supermercados automáticos para recibir pedidos de alimentos en 26 mercados distintos. En total, la apuesta fue de mil millones de dólares. La compañía se vino abajo en 18 meses.

Sin embargo, solo unos meses más tarde, apareció otra empresa emergente cuyo modelo de negocio era, aparentemente, el mismo. No obstante, esta tenía su sede fuera de Nueva York, y suministraba alimentos al área circundante. Como Webvan, tuvo que construir un almacén nuevo dotado de tecnología especializada, pero a diferencia de Webvan lo hizo únicamente en una región. FreshDirect partió de un presupuesto de 34 millones, y con ese dinero logró crear un negocio con cientos de millones de beneficios y una estabilidad suficiente como para sobrevivir a la recesión de 2008-2009. Actualmente se está expandiendo a muchas otras ciudades. Seguramente el grado de riesgo era el mismo para ambas empresas, pero una de ellas se gastó todo lo que tenía en una sola apuesta grande y la otra no. La segunda pudo mantenerse lo bastante flexible como para adaptarse a medida que las oportunidades y los retos nuevos cambiaron su juego.

El camino hacia el éxito consiste, por tanto, en hacer una apuesta tras otra de manera que aumente nuestra probabilidad general de tener éxito. Para ello, nos pueden ser de ayuda las siguientes tácticas:

1. Hacer muchas apuestas. Si solo tenemos una posibilidad determinada

de tener éxito cuando hacemos una apuesta con propósito, la consecuencia es que, cuantas más apuestas hagamos, más probabilidades de éxito tendremos. Cuantas más veces probemos, mejor nos irá.

Pensemos en el creador de medios y entretenimiento Rovio, creador de uno de los juegos más vendidos de todos los tiempos: *Angry Birds*. Rovio llevaba ocho años produciendo juegos antes de lanzar *Angry Birds*, y el rendimiento de sus primeros intentos palidece en comparación con el de este. De hecho, *Angry Birds* era el quincuagésimo segundo juego creado por la empresa. Además, en lugar de lanzar el juego dirigido a un público amplio, solo para ver cómo se difuminaba en el olvido, los creadores de Rovio concentraron sus esfuerzos en países europeos concretos. Imaginaron que no sería difícil alcanzar el primer puesto de la lista de aplicaciones más vendidas en Grecia o en la República Checa, donde solo se necesitan 200 o 300 descargas para conseguirlo. Por tanto, su primer objetivo fueron esos mercados. Teniendo ya en el bolsillo esos primeros éxitos, buscaron una alianza mercantil con una empresa que tenía una sólida relación con Apple. Pronto *Angry Birds* aparecía en la página inicial de iTunes. Tras eso, todo cambió y la empresa estaba valorada en mil millones de dólares.

2. Reducir el tamaño de las apuestas.

Podemos hacer muchas más apuestas con propósito si estas son moderadas, que si optamos por apuestas demasiado ambiciosas. Así maximizamos nuestras posibilidades de hacer que suceda algo aleatorio e imprevisible.

Cuantas más iteraciones probamos, más probabilidades de éxito tendremos. Tomemos como ejemplo a Jimmy Wales. Fundó *Wikipedia*, la enciclopedia de consulta gratis *online* más importante del mundo.

Anteriormente, Jimmy Wales estuvo detrás de un proyecto llamado *Nupedia*, que utilizaba un proceso para generar entradas totalmente distinto al que al final adoptaron los colaboradores de *Wikipedia*. Al final, *Nupedia* solo había reunido veinte artículos, a pesar de tener una lista de correo de más de dos mil contribuyentes interesados. Wales tenía que tirar el dado de nuevo, pero usando otro enfoque. El hecho de que su apuesta fuera pequeña le permitió hacer precisamente eso.

- 3. Dar el mínimo paso ejecutable.** *El mínimo paso ejecutable* es aquel que nos pruebe de verdad la validez de algún aspecto de nuestro proyecto.

Howard Schultz, fundador de Starbucks, después de ocurrírsele la idea de las cafeterías tras una visita que había hecho a Milán, intentó convencer a sus colegas de que abrieran una cafetería como las que había visto en Italia. Pero era un paso arriesgado. En lugar de abrir una tienda totalmente nueva, se las arregló para convencerlos de que abrieran un pequeño bar de *espressos* en el local ya existente, que vendía cafeteras y café en grano y molido. Poco después, el bar de *espressos* de Starbucks tenía una cola que salía por la puerta. Para él fue el mínimo paso ejecutable y demostró algo crítico: que había mercado para este tipo de venta de café.

- 4. Calcular la pérdida permisible, no el rendimiento de la inversión.** Usar el rendimiento de la inversión como un instrumento de toma de decisiones tiene varias desventajas. Primero, dificulta hacer una apuesta pequeña. Digamos que queremos realizar un análisis que demuestra que el rendimiento de la inversión será cuantioso. Este análisis puede convencer a una organización de que haga una apuesta cuantiosa de inmediato basándose en datos poco

fiables. Segundo, la naturaleza lógica de un análisis del rendimiento de la inversión significa que otros pueden llegar a conclusiones parecidas, lo cual dificulta destacar. Y por último digamos que el análisis del rendimiento de la inversión no es concluyente. Por tanto, en vez de hacer una apuesta pequeña, tenemos que seguir buscando datos.

Sin embargo, existe otro cálculo que resulta mucho más útil para hacer apuestas con propósito, y además puede hacerse rápidamente. En lugar de medir los rendimientos aceptables de la inversión, podemos centrarnos en calcular las pérdidas permisibles. Este cálculo nos permite decidir si corremos peligro en caso de que fracase nuestro proyecto. Lo ideal es que podamos seguir trabajando sin muchas dificultades.

Rovio decidió que podía gastar 40 000 dólares en desarrollar y probar *Angry Birds*. Ello le permitía saber si el juego funcionaría, sin que la empresa se arruinara en caso de que fuera un fracaso. Ningún análisis del rendimiento de la inversión podría haber anticipado el éxito sorprendente que tuvo el juego y, por el contrario, si hubieran necesitado salvar una valla tan amedrentadora, es probable que, ya de entrada, hubieran tenido sus dudas sobre si hacer o no la apuesta. Por consiguiente, la mínima cantidad de recursos, dinero o reputación que estemos dispuestos a arriesgar para poner en práctica una idea nueva es lo que financiará nuestro paso mínimo ejecutable. A su vez, cuanto más estrechamente podamos definir este paso mínimo ejecutable, menor será nuestra pérdida si el resultado de la prueba nos lleva a replantearnos la idea.

- 5. Usar la pasión como combustible.** Es fácil decir que deberíamos hacer una apuesta tras otra, pero cuando no disponemos del lujo de saber si vamos bien encaminados, podemos empezar a perder la fe en lo que hacemos. Con el paso del tiempo nuestra disposición

a hacer muchas apuestas puede disiparse, y al final tiramos la toalla. Por eso necesitamos un motivador potente que nos haga avanzar. Este no es otro que la pasión.

La pasión que siente alguien por una idea puede ofrecernos la mejor medida de su potencial; nos da una idea de hasta qué punto está dispuesto a llegar un individuo o un equipo para alcanzar el éxito. Esto es lo que vemos en cada historia donde el éxito ha sido imprevisible. Howard Schultz se apasionó con la creación del entorno perfecto donde tomar un café excepcional. Diane von Furstenberg vivía y respiraba la moda; a Dave Weise le motivaba la idea de que podría arreglar Windows.

Por consiguiente, es esencial que las organizaciones filtren los criterios sobre una idea basándose en la pasión de las personas involucradas. Esta es la mejor manera de entender si tendrán los recursos para seguir haciendo muchas apuestas. Dado que el éxito de prácticamente todos los aspectos de una organización, o incluso del mundo en general, cada vez es más aleatorio, la conclusión es que ahora es más importante que nunca encontrar y alimentar la pasión que nos impulsa.

Fuerzas complejas

Todo acto que hagamos provocará una serie de consecuencias no intencionadas, efectos dominó y otros resultados inesperados que pueden tener un gran impacto sobre nuestros resultados definitivos. La cuestión es que en el mundo actúan muchas más fuerzas de las que jamás podremos conocer o explicar, y que estas interactúan entre sí de infinitas maneras aleatorias que multiplican su efecto. Estas fuerzas de la impredecibilidad que permiten que los sucesos y los actos cambien, se acumulen y se propaguen de maneras inesperadas se llaman *fuerzas complejas*.

Las fuerzas complejas se presentan en

tres variedades distintas:

1. La primera fuerza compleja involucra las **consecuencias no intencionadas**. Estas se producen cuando una persona o una organización hacen algo esperando cierto tipo de resultado, pero el resultado final es totalmente distinto al esperado, y a veces incluso diametralmente opuesto. Por ejemplo, cuando Barbra Streisand intentó que se borrasen de Internet ciertas fotos aéreas de su residencia en Malibú, sus actos únicamente consiguieron aumentar exponencialmente la circulación de las fotos *online*. El resultado se bautizó como *el efecto Streisand*.
2. El segundo tipo de fuerza compleja es lo que podríamos llamar una **reacción en cascada**. Una reacción en cascada es una acción que tiene unas consecuencias que trascienden con diferencia todo lo predicho o esperado, como los anillos que se forman en la superficie del agua. El acto inicial puede ser muy, muy pequeño, pero sus efectos parecen cobrar vida propia y se propagan por toda la sociedad. Estos tipos de reacciones en cascada cada día se vuelven más frecuentes debido a la interrelación creciente de personas en diversos países y campos distintos. Las redes sociales como Facebook y Twitter ofrecen una infraestructura para que las tendencias víricas despeguen en segundos.

Cada vez más, este tipo de reacciones en cascada influirán en los éxitos y los fracasos corporativos debido a la velocidad con que las personas se conectan unas con otras. En 2011, McDonald's patrocinó una campaña de Twitter con la etiqueta *#McDStories*. McDonald's esperaba que la campaña llamara la atención de los consumidores y les permitiera conocer a los granjeros que suministran alimentos frescos a la empresa. Pero, solo un par de minutos después del

lanzamiento de la campaña, sucedió algo inesperado. Los tuits que se iban publicando tenían una naturaleza decididamente ambigua. Algunos decían cosas como:

“Cuando haces algo con orgullo, la gente lo saborea”. Pero otros mensajes decían:

“Llevo años sin ir a McDonald’s; antes me zamparía mi propia diarrea”.

Quizá la cosa hubiera ido bien de haber acabado aquí. Pero los comentarios negativos en Twitter provocaron una reacción en cascada que se extendió por toda la red en un abrir y cerrar de ojos. En tan solo unos minutos, Twitter se llenó de mensajes negativos. Pocas horas después se desmanteló toda la campaña. La cadena de restaurantes no podía saber de ninguna manera que su campaña de marketing, tan bien intencionada, les explotaría en las manos. No había motivos para pensar que sucedería eso, pero la realidad demostró que los mejores analistas estratégicos se habían equivocado.

3. Existe una tercera clase de fuerza compleja, el llamado **bucle retroalimentado**, quizá la más interesante de todas. Los bucles retroalimentados son situaciones en las que los éxitos pasados refuerzan sin cesar el éxito futuro. A veces el éxito inicial puede ser muy pequeño (lo bastante para que otros lo detecten), pero esta pequeña victoria inicial aumenta la probabilidad de que obtenga un éxito cada vez mayor. Si uno tiene verdadera suerte, este bucle permitirá no solo que una persona o una organización alcance la grandeza, sino que también dificultará que otros imiten ese camino particular.

En el mundo empresarial, la prueba número uno de este fenómeno en acción es eBay. La página web de subastas y compras *online* es, con diferencia, la empresa de mayor éxito de su clase.

Lo que subyace en el éxito de eBay es el hecho de que el valor del servicio depende del número de personas que lo usen. eBay es un mercado de dos caras, lo cual quiere decir que debe atraer a compradores y a vendedores. A mayor número de compradores, mayor será el de vendedores, y viceversa, lo cual genera un círculo virtuoso. No pasó mucho tiempo antes de que una pequeña ventaja proporcionase a eBay unos beneficios inalcanzables para otros.

Cómo dominar las fuerzas complejas

Aunque no podamos activar voluntariamente fuerzas complejas concretas en torno a nuestro proyecto, podemos (y debemos) aprovechar esas fuerzas una vez que empiecen a actuar. Las siguientes cinco tácticas diferentes nos enseñan cómo hacerlo.

1. **Crear colgadores grandes.** Para dominar las fuerzas complejas, primero debemos construir algo a lo que puedan engancharse estas. En realidad, debemos hacer algo, incluso aunque no sepamos adónde nos conducirá. Esta táctica se basa en la idea de que la parte más importante de una apuesta con propósito es el hecho de que hayamos actuado. Una vez que empezamos a hacer cosas, tanto si la apuesta obra en nuestro favor como si no, quedamos expuestos a fuerzas complejas que pueden allanar el camino hacia éxitos futuros.

Podemos ver cómo ha funcionado esto en el caso de Yngve Bergqvist, creador del primer hotel de hielo en la ciudad sueca de Jukkasjärvi. Bergqvist, empresario concienzudo al estilo de la antigua tradición nórdica, decidió construir un hotel... hecho totalmente de hielo. A primera vista, la idea de un hotel de hielo es absurda. Pensar que los turistas se desplazarían al extremo norte de Suecia para dormir sobre una losa de hielo en un edificio donde todo, desde las mesas a los vasos, están

hechos de hielo, parecía el colmo del absurdo. No se debería haber intentado y, sin duda, de haberlo hecho, no habría funcionado. Pero el Hotel de Hielo ha funcionado, y además muy bien. Al cabo de pocos meses de su inauguración, el edificio se convirtió en uno de los diez hoteles más de moda de *Newsweek*. Hoy día es una de las atracciones turísticas más visitadas en Suecia.

2. **Examinar más a fondo las sorpresas.**

Somos proclives a pasar por alto o a ignorar los resultados y las consecuencias que no se conforman a nuestras expectativas o a las necesidades que percibimos. Tendemos a considerar las sorpresas periféricas como variables atípicas o anomalías, interesantes pero no relevantes, y seguimos nuestro camino. Pero las sorpresas y las variables inesperadas, en realidad, tienen una gran importancia. Pueden ser indicativas de algo más grande, algo que aún no se ha explorado pero que puede hacerle destacar de entre los demás. La viagra se convirtió en un fármaco muy vendido porque, en aquel momento, no había nada parecido. Lo mismo pasó con el Hotel del Hielo. Estas sorpresas calaron lo bastante hondo como para atraer la atención del mundo de las redes, lo cual puede ser algo muy poderoso.

3. **Buscar una puerta.**

Dado que es imposible controlar totalmente los sucesos que tienen lugar a nuestro alrededor, debemos usar las fuerzas complejas a nuestro favor. La recombinación constante de actos, deseos y consecuencias hace que se abran y cierren de forma inesperada ventanas de oportunidad. Estas ventanas nos ofrecen una vía hacia un éxito resonante. Sin embargo, es posible que no estén abiertas mucho tiempo, de manera que hemos de estar dispuestos a tomar una decisión rápida antes de que las fuerzas complejas hagan que las

circunstancias vuelvan a cambiar.

Fue el senador demócrata Tom Daschle quien describió la posibilidad que tenía Barack Obama de presentarse candidato a la presidencia como una ventana de oportunidad que podría cerrarse en cualquier momento. La apertura que se le presentó a Obama fue totalmente inesperada y, si quería aprovecharla, debía actuar rápido.

4. **Detectar la inercia y la intensidad.**

¿Cómo sabemos si una oportunidad es realmente prometedoras? Necesitamos un sistema para detectar cuándo actúan las fuerzas complejas, para así reducir la gama de perspectivas en la que centrarnos. La sorpresa es un indicador, pero también necesitamos ser capaces de detectar la inercia o la intensidad a medida que van creciendo. Esta intensidad puede ayudarnos a decidir si una idea está a punto de ser arrollada por fuerzas exponencialmente mayores que las que podríamos acumular por nuestra cuenta.

La cadena de ropa española Zara, que tiene más de 1600 tiendas repartidas por todo el mundo, es una compañía que toma algunas de sus decisiones de negocio más importantes basándose en el punto en que detecta la inercia.

La empresa no utiliza técnicas de previsión elaboradas para predecir la moda con seis meses de antelación, como hacen muchos de sus competidores. No se preocupa de la gestión del *stock* ni de liquidar las prendas que no se venden, y raras veces hace publicidad.

Zara ha levantado su imperio empresarial en torno a la celeridad y la agilidad. Además de vender ropa, también diseña y fabrica las prendas. El control que mantiene de su cadena de promoción y suministro le ofrece una tremenda ventaja en cuanto al

tiempo de reacción. La piedra angular es que usa sus tiendas como una línea directa hacia sus consumidores. Los directores de tienda en las ciudades de todo el mundo proporcionan a los diseñadores españoles una serie de datos informativos sobre los clientes locales dos veces por semana. Entonces los diseñadores introducen en su trabajo el *feedback* que proporcionan los clientes, creando nuevas líneas durante todo el año. Pero los vientos de la moda cambian de dirección con rapidez, de modo que Zara produce y vende frecuentemente y en cantidades reducidas. El uso del *feedback* en tiempo real que proporcionan los directores de tienda permite a los diseñadores refinar diseños o crear otros partiendo de cero, basándose en las siguientes prendas que piden los clientes de cada ciudad.

5. **Concentrar nuestros esfuerzos.** Si descubrimos algo que funciona, en especial algo que parece dominado por fuerzas complejas, hemos de concentrar nuestros esfuerzos. Dentro de este contexto, esto supone invertir en ese proyecto tiempo, dinero, reputación u otros recursos, con la esperanza de que no solo seguirá teniendo éxito, sino que se hará aún mayor.

Una y otra vez, hemos visto el impacto de concentrar los esfuerzos cuando tenemos algo bueno: en el momento en que Rovio vio que *Angry Birds* iba tomando impulso, trabajó todo lo necesario para respaldarlo. Rovio creó juegos derivados, como *Angry Birds Rio* y *Angry Birds Seasons*, así como una amplia gama de productos relacionados y promociones comerciales donde aparecen esos pájaros tan icónicos. En total, Rovio saca al mercado dos millones de camisetas, muñecos de peluche y mochilas cada mes.

Conclusión

Los momentos justos, las apuestas con propósito y las fuerzas complejas nos enseñan tres lecciones importantes.

La primera es que el mundo es imprevisible, que cambia a un ritmo inusitado y que, a menos que las reglas del juego sean estáticas, como en el tenis o el ajedrez, estos cambios acelerados harán que el éxito sea cada vez más aleatorio. Fijarnos en la fórmula que ha usado alguien para tener éxito puede parecernos una bendición, pero la mera existencia de esa fórmula pronto la invalidará. En cuanto vemos algo que parece funcionar, algo con lo que podemos medirnos comparativamente, a menudo intentamos utilizar ese marco concreto para obtener una ventaja. Pero nunca hay que concentrarse en la estrategia específica de una persona, porque cuando uno profundiza en ella se da cuenta de que esa estrategia concreta se derivó de una reunión inesperada, un acuerdo sorprendente, una idea accidental o un giro afortunado de los acontecimientos.

La segunda lección es que somos totalmente reacios a buscar activamente la aleatoriedad en nuestras vidas. Hemos creado una sociedad en la que se nos enseñan las grandes virtudes de la planificación y de la predictibilidad. El mundo cada vez nos dejará menos buscar la aleatoriedad, pero a medida que pasa el tiempo el éxito llega cada vez más inesperadamente. ¿Cómo podemos reconciliar estos dos hechos, que odiamos el azar pero sin embargo lo necesitamos para tener éxito? Quizá la mejor manera de hacerlo es utilizar la pasión como guía. La pasión es lo que nos permite seguir adelante, seguir haciendo apuestas, seguir explorando vías incluso después de que algunas no hayan funcionado.

La tercera lección es que no podemos controlar todos los sucesos complejos que nos rodean, pero sí podemos reconocerlos cuando algo avanza en nuestra dirección y cuando los acontecimientos se alinean a nuestro

favor. En esos momentos hemos de concentrar esfuerzos. Son momentos infrecuentes, no aparecen todos los días. Sentimos un deseo intenso de controlar las fuerzas complejas, pero estas no se dejan manipular fácilmente. En cambio, se nos da mejor el intento de crear algo para retener las fuerzas complejas, identificar cuándo uno de nuestros proyectos se ha encontrado con una, y luego aspirar al oro.