

Introducción

A punto de entrar en el otoño de 2004, ABC había sido la última en caer entre las cadenas de televisión. Entonces, el 22 de septiembre, sucedió algo asombroso, y su suerte cambió. Aquélla fue la noche en que estrenaron *Perdidos*. El programa salió de la nada y aportó 18,7 millones de telespectadores a la cadena agonizante, convirtiendo la serie dramática en el estreno de ABC más visto de los nueve años anteriores.

En un mundo de *reality shows*, *Perdidos* fue una bocanada de aire fresco. Centrada en los supervivientes de un avión de pasajeros que se estrella en una isla mística, el programa parecía un caballo ganador indiscutible. Atrajo a una base de seguidores increíblemente fiel, que diseccionaba con pasión todas las pistas reveladas en cada episodio. El argumento era tan intrincado que el origen del «monstruo de humo» que aparece en la primera temporada no se reveló hasta la sexta. Los críticos y los admiradores estuvieron de acuerdo en que la «mitología» de la isla y el progreso lento de sus misterios centrales convertían la serie en algo estupendo. Seguro que el mero hecho de poner la serie en antena requirió una planificación increíble.

En realidad, pasó exactamente lo contrario. Muchos de

los elementos de la historia que encantaron a los seguidores de *Perdidos* fueron ideas que a los productores les parecieron demasiado absurdas como para tener éxito. Luego se descubrió que la serie fue un producto secundario de una reunión que mantuvieron Damon Lindelof y J. J. Abrams. En aquel momento, Lindelof era el guionista de una serie de éxito modesto, *Crossing Jordan*, y Abrams era el creador de la serie popular *Alias*. Lindelof deseaba desesperadamente escribir para *Alias*, y después de varios años intentando contactar con Abrams, recibió una llamada de una amiga en común.

«Una buena noticia», le dijo. «Podrás reunirte con él. La mala noticia es que hablaréis de una idea ridícula sobre un avión que se estrella en una isla.» La idea no era de Abrams, sino del ejecutivo de la ABC Lloyd Braun, que se infatuó con la idea de escribir una versión en guión para el *reality Survivor*. Pidió a Abrams que reescribiera el episodio piloto, pero éste se negó, aunque aceptó supervisar a un guionista. A Lindelof la idea le parecía una locura, pero la vio como una puerta abierta: si lograba pergeñar algunas ideas buenas para aquella serie del «accidente de aviación absurdo» quizá pudiera luego escalar posiciones para ser guionista de *Alias*.

Durante la reunión los dos hombres tuvieron claro que *Perdidos* nunca tendría éxito, de modo que se plantearon mutuamente una serie de ideas cada vez más extravagantes. Abrams quería introducir ruidos imprevistos en la isla, cosas que asustaran al espectador. Cuando Lindelof le preguntó qué serían aquellos ruidos, Abrams respondió: «No lo sé, pero tampoco tendremos que explicarlo nunca». Pero el caso es que sí tuvieron que hacerlo. Las cosas pasaron con tanta rapidez que Lindelof no tuvo tiempo de escribir el guión. En lugar de eso, entregó un texto previo de veinte páginas, que Braun aprobó inesperadamente, junto con

Mujeres desesperadas, que resultó ser el mayor éxito de la temporada televisiva 2004-2005.

Por su parte, a Braun lo despidieron rápidamente por haber aprobado un episodio piloto para la televisión que costó 12 millones de dólares, que ni siquiera tenía guión, sobre una idea que tuvo para una serie y que Michael Eisner, director de Disney (propietaria de ABC) pensó que «no funcionará jamás». Cuando Eisner evaluó todos los episodios piloto que ABC aprobó aquel año, dio a *Perdidos* un dos sobre diez. El hombre que había desarrollado las dos series que salvaron a ABC se quedó sin empleo incluso antes de que los pusieran en antena.

Ahora bien, si el mundo se moviera de una forma predecible, en esta historia nada tendría sentido. En un mundo así esperaríamos que los misterios intrincados de la isla de *Perdidos* estuvieran planificados cuidadosamente. En un mundo así esperaríamos que un productor de éxito como es J. J. Abrams y un ejecutivo como Michael Eisner se dieran cuenta de que *Perdidos* tenía un potencial impresionante. Esperaríamos que un guionista como Lindelof pensara cómo *subirse* a una de las series más influyentes de la historia de la televisión, no cómo apearse de ella. Y, por supuesto, esperaríamos que la persona que desarrolló *Perdidos* y *Mujeres desesperadas* fuera recompensada, no despedida.

Pero el mundo no avanza de forma predecible. La historia que hay detrás de *Perdidos*, en realidad, tiene mucho sentido. Las consecuencias desafían toda lógica.

Este libro se centra en dos ideas muy sencillas, pero tremendamente provocadoras.

La primera es ésta: el éxito es cosa del azar, mucho más de lo que nos hemos acostumbrado a pensar. La segunda

es que existe cierto número de pasos concretos que puede dar un individuo o una organización para capturar la imprevisibilidad y hacer que trabaje a su favor.

El motivo de que las personas tiendan a considerar provocativas estas ideas es porque 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.

A primera vista, estas ideas interconectadas pueden parecer contradictorias. Si en realidad el éxito se debe al azar, ¿cómo puede haber alguna acción que mejore 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 usted puede hacer y que le abrirán la puerta, a usted o a su empresa, para disfrutar de encuentros al azar, desarrollar estrategias inesperadas y detectar conexiones complejas, de la misma manera que existen algunas acciones que le permitirán controlar el azar y aprovechar las ocasiones que se presenten. Estos actos nos empujan hacia la grandeza en un mundo imprevisible, y en las páginas de este libro pienso analizarlas con detalle.

Sin embargo, por el momento baste saber que 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

Introducción

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*, como yo los llamo, y es bastante curioso que no les concedamos más atención, porque pueden transformar nuestras vidas.

PRIMERA PARTE

UN MUNDO IMPREVISIBLE

1

La teoría moldava del éxito

Una mañana de febrero de 2005, a la estrella moldava del pop Dan Balan le despertó el teléfono. Eran las siete de la mañana. Normalmente la gente nunca le llamaba tan temprano, incluso teniendo en cuenta que se encontraba alojado en un hotel de Manhattan y había una diferencia de seis horas con respecto a Europa. Medio dormido, Balan respondió y escuchó la voz de un amigo que le gritó: «¡Dan, Dan, pon la tele, pon la NBC! ¡El *Today Show!*!»

Balan se levantó de la cama y puso el *Today Show*. Los presentadores estaban contando la historia de un vídeo que se había vuelto viral. En 2005, la expresión «volverse viral» no formaba parte del lenguaje cotidiano; de hecho, se acababa de crear YouTube. Pero aparentemente ese vídeo lo habían visto millones de personas de todo el mundo sólo en cuestión de días; era un fenómeno totalmente novedoso. Balan se preguntaba por qué su amigo había insistido en que viera el programa, pero entonces emitieron el vídeo... y lo entendió.

Era un vídeo de un chaval un tanto rollizo que hacía *playback* delante de una cámara de vídeo barata, teniendo como fondo una música *dance* contundente. No era una actuación especialmente buena, pensó Balan; sin duda las

había visto mejores. El tema, inusualmente melódico, estaba cantado en un idioma extraño. Pero Dan Balan lo entendía. ¡Como para no entenderlo!: lo había escrito él. El tema de Balan estaba siendo emitido en el programa matutino más visto de Estados Unidos. Era un giro maravilloso de los acontecimientos. De la forma más curiosa imaginable, Dan Balan había tenido mucha, mucha suerte.

El mundo es un lugar imprevisible. A primera vista, la mayoría de personas no piensa que esta afirmación sea discutible. Parece evidente; casi todos los días experimentamos la impredecibilidad: desde las subidas y bajadas dramáticas del mercado de valores hasta la suerte que tenemos de encontrar un taxi solitario en un día de lluvia. Sin embargo, lo que no está tan claro es la importancia de esta afirmación. Si el mundo es imprevisible, entonces nadie puede prever que su idea, su proyecto o su reunión acabarán saliendo como había previsto. De hecho, puede significar que el plan ya esté obsoleto incluso antes de empezar a ponerlo en práctica. Y si usted no puede planificar lógicamente su camino hacia el éxito, esto debe significar que el éxito, cuando llega, es el resultado de algo inesperado, fruto del azar.

No obstante, a muchas personas les cuesta mucho aceptar esta idea. Por un lado, no nos sorprende la incertidumbre de la vida cotidiana, pero por otro creemos que el éxito se puede analizar y planificar. Es una paradoja reveladora. Las implicaciones son explosivas, y erradican cualquier concepto de sentido común que tengamos sobre la estrategia y la planificación. Si no se lo cree, pregúntele a Dan Balan.

En 2004, el grupo de pop de Balan, llamado O-Zone, sacó una canción titulada «Dragosteá din tei». En Rumania al-

canzó el número uno de las listas y se propagó por toda Europa como una epidemia. Aquel verano, el tema se convirtió en una de las canciones más dominantes de toda la historia de las discotecas. Al cabo de pocos meses, la canción se había traducido a una docena de idiomas, y todas sus versiones escalaron posiciones en las listas. En determinado momento hubo *cinco* versiones distintas de la canción *al mismo tiempo* en las listas francesas de los veinte mejores temas. La canción fue un fenómeno en todas partes..., en todas menos en Estados Unidos, claro.

En el epicentro del universo musical, O-Zone fracasó. La banda firmó un contrato con una productora independiente que según parece no tuvo ni la experiencia ni los recursos necesarios para sacar el álbum al mercado con éxito. Además, el momento no fue el adecuado. «Dragostea din tei» salió en un momento en que en las discotecas de Estados Unidos cada vez eran menos populares las pistas de base tecno. Las ondas estaban dominadas por el R&B y las estrellas del *hip hop* como Destiny's Child y Jay-Z. La canción tuvo unas ventas imperceptibles, y la emitieron muy poco por la radio. Los promotores del grupo decidieron centrarse en sus puntos fuertes, que, en este caso, estaban en el resto del mercado mundial. Interrumpieron la campaña de marketing en Estados Unidos y se saltaron las giras en aquel país.

Pero sólo unos meses más tarde, «Dragostea din tei» salió quién sabe de dónde y conquistó Estados Unidos. Aunque nunca alcanzó el estatus impresionante del que gozó en Europa, el tema fue escalando posiciones en las listas sin que sus creadores hicieran ningún esfuerzo promocional visible. ¿Cómo sucedió esto? Después de todo, la estrategia de O-Zone consistió en alejarse del mercado estadounidense.

El éxito de O-Zone puede atribuirse a Gary Brolsma, un empleado de Staples de Saddle Brook, New Jersey.

Brolsma disfrutaba del momento en su casa, sentado delante de su ordenador con los auriculares puestos, escuchando «Dragostea din tei», haciendo *playback* y poniendo caras raras. «Estaba haciendo el tonto, nada más, pasándomelo bien», dijo al hablar sobre aquel momento concreto. «Así que lo grabé.» En plan de broma, colgó el vídeo en una página llamada Newgrounds, y luego envió el link a unos amigos. «Todos se rieron mucho, y yo no volví a pensar en el tema.»

Pero algunos de esos amigos enviaron el link a otros amigos. Un clic llevó a otro, el vídeo se afianzó y se convirtió en uno de los primeros auténticos vídeos «virales» del mundo. Recuerdo que encontré el link en un blog sobre política que no tenía nada que ver con la música ni los vídeos, Rumania *ni* Moldavia. Brolsma pasó a ser conocido como «el chico Numa Numa», y se cree que este vídeo es el más visto en toda la historia de Internet; lo han visualizado más de mil millones de usuarios. «Dragostea din tei» escaló rápidamente las listas de música disco y por fin convirtió a O-Zone en un éxito en Estados Unidos.

Es imposible que Dan Balan pudiera haber planificado todo esto. Aun así, es tentador intentarlo, y ésta fue, cómo no, la reacción inmediata de los comercializadores. La pregunta era bien clara: ¿cómo se puede crear un vídeo que se expanda igual que lo ha hecho el del chico Numa Numa? Es natural que asumamos que se puede descubrir qué hizo que *ese* vídeo se extendiera... y luego hacerlo. Pero ¿podremos explicar y duplicar de verdad la fórmula exacta para el éxito de un vídeo, o la grandeza de, pongamos, Starbucks y muchas otras compañías e individuos exitosos?

La respuesta breve es: *no es probable*. El éxito genuino requiere algo más. Sí, *queremos* hallar la receta, esa salsa

secreta que hace que algo triunfe, pero a veces las cosas buenas pasan sin más, y es imposible que nadie explique realmente por qué. Si existe una receta, probablemente no es, como veremos, la que usted piensa.

Michael Roux vio de primera mano cómo actúa esta ausencia de «salsa secreta». Es el director de marketing que convirtió en un éxito la marca neurálgica de la empresa sueca de vodka Absolut. Antes de que Roux subiese a bordo, Absolut no era más que otro vodka genérico. «La botella tenía la forma de algo que podría aparecer en un episodio de *M*A*S*H*. Además, no tenía cuello, de modo que al barman le costaba cogerla.» A Roux y a su equipo les contaron que el proyecto Absolut «estaba condenado, y que mejor no nos encargáramos de él», recordaba en una entrevista pocos años después.

Pero a pesar de todo aceptaron el reto. Diseñaron una botella memorable y lanzaron una campaña de marketing que fue todo un icono, aquella en la que las botellas de Absolut estaban decoradas por distintos artistas, como Andy Warhol y Jean-Michel Basquiat. Roux incluso creó una nueva categoría de vodka: la botella Premium. Los esfuerzos de Roux y de su equipo hicieron que de las más o menos cien mil cajas de Absolut que se vendieron en 1980 pasaran a venderse diez millones en 2007, convirtiéndola en la tercera marca de bebidas alcohólicas más importante del mundo. Muchos en la industria consideran a Roux una leyenda. Un día me encontré con él en un acto en el que los dos éramos oradores. Mientras estábamos en el escenario le pregunté qué había hecho exactamente para generar semejante éxito. Roux vaciló unos segundos antes de contestar sencillamente: «Si lo supiera, volvería a hacerlo una y otra vez». La verdad es que ni siquiera se ha vuelto a acercar a un éxito tan rotundo con otras marcas o productos.

Si le pregunta usted a alguien que haya vivido ese sueño

(alguien como Dan Balan), y lo pilla con la guardia baja, admitirá que no tiene ni la más remota idea de cómo darle al botón del «Replay». Unos minutos antes de dar un concierto en Moscú, Dan Balan habló conmigo por teléfono y me dijo: «Es imposible pensar en una estrategia o una fórmula para crear una canción como “Dragostea din tei”. Es que no existe».

Y no es que no lo haya intentado. Como dije antes, se grabaron muchas versiones diferentes de este tema, y todas ascendieron a lo más alto de sus listas respectivas. Pero ¿por qué? ¿Y por qué no volver a hacerlo? «Creo que fueron las palabras *numa numa* y *maia hi*», reflexionaba Dan. «Son tan divertidas de cantar que trascienden el idioma y la cultura.» Pero no puede volver a usarlas para otra canción. ¿Y no podría recurrir al mismo proceso para crearlas? Lamentablemente, esas palabras, o sonidos, se crearon por la más pura casualidad. «Habíamos hecho una grabación de sonido previa para marcar los ritmos y me inventé unas palabras sin sentido en ese mismo momento, como estribillo temporal», me explicó. Balan tenía intención de cambiarlas más tarde, pero no llegó a hacerlo. Cuando Balan escuchó el tema más adelante, en su interior algo hizo *clic*. «Fue la forma en que sonaba la canción con esas palabras dentro. Sonaba bien, de modo que decidimos conservarlas», me dijo, y concluyó: «Fue la suerte lo que hizo de la canción lo que fue».

Lo que es cierto de las carreras individuales lo es también de las organizaciones. Por ejemplo, ¿cómo se les ocurrió a los de Nike la idea para la primera zapatilla deportiva, la que activó el ascenso meteórico de la compañía, que pasó de ser minorista a convertirse en una marca mundial? Bill Bowerman, el legendario entrenador deportivo, estaba de-

sayunando una mañana con su esposa mientras hablaban de un reto espinoso al que se enfrentaba él: cómo diseñar una zapatilla deportiva sin tacos. Entonces vio que su mujer despegaba un gofre de su plancha *art déco* de hacer gofres. Fue un momento trascendental: Bowerman, sin mediar palabra, se fue corriendo a su laboratorio y regresó con dos latas de productos químicos que, al mezclarse, producían látex. Los vertió en la plancha de hacer gofres. Los pequeños «tacos» de la plancha de gofres, ¿podrían agarrarse a la pista sin romperla y además proporcionar comodidad al corredor? Vertió tres gofres de látex más y los combinó en una zapatilla. La respuesta fue positiva: el experimento funcionaba. Aquel momento casual representó un punto de inflexión para la empresa de calzado, y permitió que el director de la compañía, Phil Knight, echara los cimientos de un imperio de prendas deportivas.

Luego tenemos el caso de Facebook. En la historia de Mark Zuckerberg encontramos varios aspectos fortuitos, pero hace poco uno de ellos me llamó la atención de una manera especial. El *Business Insider*, una página web para el mundo empresarial, detalló una conversación sorprendente de mensajería instantánea que mantuvo Mark Zuckerberg con un confidente. Era el 26 de julio de 2004. En aquella época Zuckerberg y sus colegas se habían trasladado a California, donde empezaron a dedicarse a tiempo completo a su empresa incipiente. Facebook contaba con casi un millón de usuarios, y se estaba convirtiendo en una fuerza que había que tener en cuenta. Pero la conversación demostró que Zuckerberg pensaba que había un proyecto distinto que merecía más sus esfuerzos.

Confidente: Pues deberías recuperar las acciones que necesitas para recuperar las cuotas legales.

Zuckerberg: No pienso pagar las cuotas legales.

Zuckerberg: Ya lo hará la compañía que nos compre. ¡Ja, ja!

Confidente: Guay. Espero que sea pronto, y así podrás seguir adelante y dedicarte a lo que quieres hacer.

Zuckerberg: Bueno, sólo es necesario potenciar Wirehog.

¿Qué era Wirehog? Era una aplicación que permitía a los usuarios de Facebook transferirse archivos entre sí. El fundador de lo que se convertiría en una empresa de 100.000 millones de dólares pensaba que el máximo valor no estaba en los vínculos sociales que establecemos o ni siquiera en la información que podría vender Facebook a los publicistas, sino en la transferencia de archivos. ¡Qué suerte que no vendiera!

Por lo que vemos, el azar está en todas partes, y frustra una y otra vez los planes mejor trazados. Es posible que esto sea especialmente cierto en el caso de la política, donde las fortunas se hacen y se pierden en un instante. Tomemos como ejemplo a Joseph Estrada. Estrada fue uno de los actores de cine más respetados de Filipinas, y un héroe para los pobres de aquella vasta nación insular. Tras decidir presentarse candidato a la presidencia en 1998, ganó por la diferencia más amplia de toda la historia del país. Pero tras llevar sólo dos años en el cargo, un amigo y gobernador provincial, Luis Singson, dejó caer una bomba. Admitió haber entregado personalmente al presidente Estrada casi 12 millones de dólares en concepto de sobornos para favorecer la industria del juego. «No es simplemente un señor de las apuestas», declaró Singson. «Es un dios de las apuestas. Es la persona más corrupta que he conocido en mi vida.»

Estas alegaciones propagaron ondas de choque por

todo Filipinas. La oposición política y los líderes religiosos exigieron la dimisión de Estrada, pero éste se negó. Casi dos meses después de las revelaciones, empezó un proceso contencioso para la destitución del presidente. El futuro de Estrada se presentaba tenebroso. El ejecutivo de un banco testificó que el presidente había invertido casi 12 millones de dólares bajo un nombre falso, pero al parecer la auténtica «sentencia de muerte» estaba dentro de un sobre sellado. Los políticos rivales afirmaban que aquel sobre contenía documentos financieros que demostraban la corrupción de Estrada, pero los aliados políticos del presidente lograron impedir la apertura del sobre. Los senadores de la oposición se retiraron disgustados, y durante un breve tiempo pareció que Estrada seguiría siendo presidente.

Pero entonces sucedió algo inesperado, algo que Estrada no podía haber previsto. En la Capilla de María, que comúnmente se conoce como la Capilla del Poder Popular, situada en Manila, empezaron a congregarse estudiantes para protestar contra el presidente. Algunos comenzaron a enviar mensajes a otros estudiantes para que se uniesen a ellos. En los mensajes hubo algo que debió llegar a la gente, porque se extendieron como la pólvora. Al cabo de pocos días se enviaron más de 70 millones de SMS, coordinando una protesta pacífica de casi 700.000 personas. Después de varios meses de haber llegado a un punto muerto en los tribunales, al pueblo sólo le costó 88 horas obligar a Estrada a dimitir, y lo hicieron por medio de un proceso que nadie esperaba (o predecía) que pudiera funcionar.

De la misma manera que los sucesos imprevistos pueden echar de su cargo a un presidente, también pueden impulsar a un político a la estratosfera. Según todas las encuestas, antes de 2004 Barack Obama no hubiera tenido prácticamente ninguna posibilidad de llegar a presidente, por mucho talento que tuviera ni por muy inteligente o buen

estratega que fuese; pero un solo instante cambió todo eso. En 2004, su discurso inaugural en la Convención Demócrata Nacional iba destinado a garantizar su victoria en el Senado y a introducir en la escena nacional a un nuevo contendiente político; pero su discurso resonante se extendió por los noticieros por cable, e invadió Internet como un virus, llegando hasta millones de espectadores. Antes del discurso, el *Piladelphia Daily News* publicó el titular «¿Quién demonios es este tío?» Después del discurso, el *Christian Science Monitor* lo definió como «el debut nacional de la que podría ser una de las voces más impactantes e importantes en la política estadounidense de los próximos cincuenta años».

Cuando Obama regresó a Illinois, se encontró en plena campaña no ante unos pocos cientos de personas, sino ante miles, y ganó fácilmente la elección al Senado. Empezó a darse cuenta de que quizá tendría opciones para llegar a la presidencia, pero vacilaba. Obama era tremendamente popular, pero también inexperto. El senador Tom Daschle le dio algunos consejos. «Le dije que en ese instante tenía una ventana para conseguirlo. Nunca debería dar por hecho que la ventana seguiría abierta.»

Aquella noche cambió la vida de Obama.

El éxito en el mundo real está menos pautado de lo que solemos admitir, y está repleto de momentos inesperados que inclinan la balanza. Los encuentros, visiones, reuniones y resultados fruto del azar dominan las historias de fondo de las empresas nuevas que tienen éxito, las carreras de vía rápida, las corporaciones duraderas e incluso los artistas y científicos que transforman el mundo. Sin embargo, esta observación podría darnos la sensación de que nos hemos perdido algo. Si el mundo está tan lleno de incertidumbre, aparte de esperar lo mejor, ¿cómo luchamos conscientemente para obtener la grandeza?

Desde los tiempos de las cavernas nos hemos preparado para buscar patrones en la naturaleza, con objeto de encontrar explicaciones para lo que vemos y experimentamos. Pero sólo porque hayamos descubierto que tiene sentido vincular las formas de las nubes con la aparición de la lluvia no podemos pensar que las interacciones sociales se puedan predecir de esta misma manera.

Empecé a reflexionar sobre la imprevisibilidad y el azar varios años después de la publicación de mi primer libro, *El efecto Medici*. Ese libro analiza cómo y por qué las ideas más innovadoras se producen en la intersección de diversos campos, culturas e industrias. Estos tipos de ideas son atractivas para personas interesadas en la innovación: personas que trabajan en estrategia, investigación y desarrollo, iniciativas empresariales, etc. Pero, claro está, hay muchos escritores que compiten por la atención de ese público. Más o menos en la época en que se publicó mi libro debía haber como mínimo otros quince títulos sobre la innovación. ¿Cómo iba a destacar un escritor primerizo?

Una tarde mi esposa volvió a casa de su trabajo como consultora de diversidad para JP Morgan Chase. Estaba muy emocionada. Acababan de encomendarle que descubriera la «oportunidad de negocio para la diversidad», y se había dado cuenta de que las ideas contenidas en mi libro eran exactamente lo que andaba buscando. Lo curioso es que antes no había llegado a esa conclusión que ahora le parecía evidente. «Creo sinceramente que a la gente le interesará oír hablar de esto», me dijo. Tenía razón. Antes de darme cuenta ya estaba hablando con Steve Black, que en aquella época dirigía el departamento de banca de inversión en JP Morgan Chase.

Aquella única conversación puso mi mundo patas arriba. Los responsables de diversidad en distintas corporaciones de todo Estados Unidos empezaron a invitarme a dar charlas

sobre cómo impulsar la innovación ante sus directores y ejecutivos. Aquel interés me cogió totalmente desprevenido; la demanda de mis ideas alcanzó una cota mundial, y me permitió levantar una consultoría basada en esos principios.

Una tarde, en una comida de empresa con un cliente, un ejecutivo responsable de estrategias sentado a mi lado se inclinó hacia mí y me dijo: «Su estrategia de la puerta lateral ha sido realmente brillante». Lo cierto es que yo no sabía de qué me estaba hablando, y le pregunté qué quería decir. «Bueno», repuso, «en lugar de acudir a los responsables jefe de la innovación, directores de estrategias o personal de investigación y desarrollo, usted se concentró en los gestores jefe de diversidad. Por medio de ellos llegó a personas como yo. Su estrategia fue llamar a la puerta que ignoraron los demás innovadores».

La estrategia de la puerta lateral, pensé. ¡Si hasta tenía nombre y todo! Sin duda que visto desde fuera esto debía constituir una forma brillante de abordar el asunto. Pero, claro está, yo sabía la verdad. Los demás interpretaban como evidencia de mi previsión estratégica lo que había sido claramente el resultado de una conversación inesperada con mi esposa. Sin embargo, era una idea que podía rechazar cómodamente de buenas a primeras. Yo no podría por menos que calificar de pura suerte mi *estrategia de la puerta lateral*.

Pero saber esto me llevó inmediatamente a una pregunta. ¿Y si eso era lo que pasaba en todas partes? ¿Y si todas esas «estrategias» tan bien planificadas e introducidas de las que nos han hablado son en realidad el resultado de reuniones y encuentros no planificados, de momentos y episodios aleatorios, de descubrimientos imprevistos y de pura suerte? ¿Y si las historias en el trasfondo de compañías como Microsoft o Nokia, o los relatos tras el éxito de escritores de fama mundial, inversores que baten récords y científicos pioneros tuvieran más que ver con el azar de lo

que podemos imaginar? ¿Y si el éxito o el fracaso están a un paso de nosotros?

Como sentía curiosidad, envié un correo electrónico a mis alumnos de empresariales para preguntarles cuál era el papel que desempeñaban en sus vidas la casualidad y la suerte. Al cabo de pocos minutos mi buzón de correo estaba a rebosar. Sin embargo, a pesar de esta admisión aplastante de lo imprevisible que puede ser nuestro mundo, muy pocas personas con las que hablé habían dedicado mucho tiempo a meditar profundamente en cómo incorporar a su estrategia colectiva o profesional algo que parecía una ley básica de la naturaleza. El motivo era evidente: el azar define esa parte de nuestras vidas que no podemos controlar, de modo que ¿cómo podemos fiarnos de él?

Ahora mi viaje tenía un destino claro: introducir el azar, la casualidad y la suerte en el meollo de la ejecución y de la estrategia. Cuando acabe este libro, usted debería entender de una forma nueva cómo aprovechar las oportunidades en un mundo de incertidumbre. Los siguientes capítulos están llenos de historias que revelan lo que realmente les sucedió a diversas personas y empresas en su camino hacia el éxito. No pretendo que usted las siga al pie de la letra, sino que descubramos juntos el papel que desempeñaron las circunstancias en el camino hacia la grandeza de aquéllas. En última instancia, veremos qué pasos concretos puede dar usted para aumentar su exposición a la casualidad, la suerte y los sucesos al azar, y para aprender cómo aprovechar los resultados que acaban obrando a su favor.

Hasta ahora he utilizado las palabras «azar», «casualidad» y «suerte» como si fueran sinónimos, a pesar de que entre ellas existen diferencias importantes. El término «azar», por ejemplo, tiene una definición precisa dentro de las ma-

temáticas, que es bastante distinta al uso más coloquial de la palabra. Por lo que respecta a los vocablos «suerte» y «casualidad», a menudo se emplean para explicar un resultado positivo, pero el primer término sugiere un control menor que el segundo.

Sin embargo, estas palabras tienen una cosa en común: todas se usan para transmitir o describir la imprevisibilidad. Sugieren que ha sucedido algo que usted o yo no habíamos planificado. Por ejemplo, si usted planea quedar con alguien para tomar café y luego *se reúne* con esa persona para tomarse un café, ese encuentro probablemente no se atribuiría a la mera coincidencia. Si sabe que determinado libro de geología tiene la respuesta a una duda sobre minerales que le trae de cabeza, seguro que no se considerará afortunado cuando la encuentre en aquel volumen. En cambio, los términos «azar», «casualidad» y «suerte» se emplean cuando sucede algo imprevisible. Encontramos en la cafetería a alguien a quien no esperábamos ver. O no logramos encontrar el libro que buscábamos, pero nos tropezamos con otro que nos señaló una dirección más indicada. De igual manera, en este libro definiré como «azarosos», «casuales» o «afortunados» los sucesos inesperados, no planificados o no pretendidos. Para el análisis de estos conceptos he dividido el libro en dos partes.

La primera parte analiza por qué el mundo es tan imprevisible. Estudiaremos por qué nos cuesta tanto hacer predicciones precisas o explicar eficazmente el pasado. Analizaremos por qué una dependencia excesiva de la lógica podría acabar con cualquier posibilidad de éxito, y por qué no queremos creer que el mundo es azaroso, a pesar de la cantidad de evidencias que confirman que lo es. Si queremos introducir el azar en nuestras vida, debemos comprender nuestros prejuicios y nuestras limitaciones.

Aquí es donde interviene la segunda parte. Todos que-

remos una «hoja de trucos» para la vida, una manera infalible para colocarnos en cabeza o hacer avanzar nuestra empresa. Cuando llegemos a la segunda parte entenderá por qué seguir una fórmula para el éxito puede ser tremendamente contraproducente. Repasaremos los actos concretos que puede hacer en lugar de eso, con objeto de aumentar su exposición a la casualidad, la suerte y los sucesos aleatorios; y veremos cómo aprovechar los acontecimientos que nos parecen prometedores.

Exploraremos tres paradigmas para capturar el azar, que representan tres maneras de pensar en el éxito. El primero es el de los *momentos justos*, que son instantes inesperados pero trascendentes, como la visión de Bill Bowerman con la plancha de gofres o el discurso de Obama en la convención de 2004. El segundo es lo que llamo *apuestas con propósito*, que son esas cosas que hacemos a pesar de que no sabemos si funcionarán o no; por ejemplo, la emisión del episodio piloto de *Perdidos*. Por último, tenemos las *fuerzas complejas*. Se trata de las consecuencias inesperadas y no planificadas de actos que, a pesar de todo, llevaron al éxito, como los acontecimientos que derrocaron al presidente Estrada en las Filipinas o lo que sucedió cuando Gary Brolsma colgó en la Red su vídeo donde hacía un *playback* de «Dragostea din tei».

Puede resultar implausible e incluso inquietante que el éxito dependa de las circunstancias hasta ese punto. ¿Es que la escalada de Microsoft hasta alcanzar el dominio en la década de 1990 fue el resultado de un momento justo? ¿El genio de Picasso se puede atribuir a una serie de apuestas con propósito? ¿El éxito de una compañía como Pfizer puede ser una función de las fuerzas complejas? ¿Es posible que lo que atribuimos a la visión, la inteligencia, la estrategia, la planificación y el análisis sea en realidad fruto del azar, la casualidad y la suerte?

Como verá en los capítulos siguientes, la respuesta a estas preguntas es *sí*.

La siguiente pregunta, como es lógico, es: ¿qué podemos hacer al respecto? Antes de responderla, primero debemos entender *por qué* el mundo funciona así. Para entender eso, lo más sensato es observar los bolsillos limitados de este mundo en los que el azar tiene una influencia *mínima*. Al comprender estas excepciones, podemos abordar qué aspecto tiene el mundo para el resto de nosotros. Y esas excepciones están ahí: son zonas donde podemos predecir mejor que en otras cómo alcanzar el éxito. Cuando vuelva la página descubrirá una de ellas. Tiene un tamaño de 640 metros cuadrados, y está situada más o menos a unos veinte minutos de Manhattan.