

Hola

Mi nombre es José María de la Torre Maroto y soy *ingeniero ilusionista*. Ni más ni menos. De hecho, no solo soy ingeniero ilusionista sino que soy el decano de todos los ingenieros ilusionistas del mundo. Ventajas de haberme inventado yo la profesión y haberme quedado tan ancho.

Soy ingeniero en electrónica industrial y, como tal, me dediqué siempre al campo de la domótica. Bueno, y a la auditoría técnica de subvenciones para I+D y a la electromedicina... pero sobre todo a la domótica. Y sobre todo a vender domótica.

El caso es que me fui de mi último trabajo por cuenta ajena para montar una consultora en ese campo por mi cuenta. Venía de la distribución y había hecho buenos contactos en otros países, así que me salieron un par de proyectos grandes, aun antes de haber hecho nada parecido al plan de negocio ni de haber pensado bien hacia dónde quería llevar mi empresa.

Así que me senté un momento a pensar bajo un árbol. El problema es que me dio mucho el sol y al final estuve seis meses pensando. Sin duda, los seis meses más duros de mi vida, aunque también uno de los periodos de los que más he disfrutado. El caso es que en esos seis meses pasé de pensar

sobre hacia dónde quería llevar mi empresa a pensar sobre qué creía yo que debía hacer con mi vida y qué podía aportarle al mundo antes de morir.

Y entonces, aún no sé muy bien por qué, se cruzó la magia en mi cabeza. No es que yo tuviera afición por la magia desde niño ni nada por el estilo, ni mi historia es la de alguien que decidió cambiar de trabajo porque ya estaba harto del que tenía. A mí me apasionan la domótica, la automatización y la electrónica en general. La magia empecé a estudiarla en el ICAI porque había un profesor al que le gustaba e hizo un taller de magia en la universidad. Pero ahí quedó todo.

Sin embargo, durante ese proceso de pensamiento e insolación me di cuenta de en qué consistía exactamente y, por definición, hacer un juego de magia. ¿Usted en qué cree que consiste? No le hablo de las herramientas que se emplean en un juego de magia o de lo que se consigue, sino de en qué consiste hacer un juego de magia. Yo me di cuenta de que era:

El proceso de conseguir algo que, en función de los datos disponibles y del análisis que un público experto en la materia (o sea, los espectadores) hará de esos datos, ese público podría demostrar que es imposible. Hasta que se hace.

Así las cosas, ilusionar a la gente haciendo magia sobre un escenario es un objetivo noble, qué duda cabe. Pero yo llegué a la inquietud e ilusión de que: a) cambiar las premisas necesarias para lograr algo que, de otra manera, no se

Hola

podría y *b*) dar los datos suficientes para generar en el público objetivo la idea que quiere generar, pero de forma que sea una idea del propio público, son caminos que puede abrirle al mundo la teoría necesaria para construir y ejecutar un juego de magia.

Así que desde ese momento emprendí la tarea de dedicarme a modelar cómo se construye un juego de magia. Y ese modelo hoy lo aplico al desarrollo de estrategias empresariales para conseguir objetivos concretos.

Deseando conocer en qué forma mis ideas y herramientas cobrarán sentido al ser puestas en su cerebro y en su experiencia,

Ilusionadamente,

JOSÉ MARÍA DE LA TORRE MAROTO (Txema Gicó)
Manzanares el Real, Madrid. Septiembre de 2014

Introducción al Desarrollo Estratégico Ilusionista (DEI)

Una pregunta amigable: ¿cree usted que la Tierra es redonda? Está bien: ¿cree usted que la Tierra es esférica y achata-da por los polos? Si ha respondido que sí, seguramente lleva más o menos razón. Pero mi siguiente pregunta es: ¿por qué lo cree? Tómese su tiempo.

Todas las razones que he obtenido de mis clientes y oyentes en conferencias y seminarios a lo largo del tiempo pueden resumirse en dos: porque los **datos** así lo evidencian o porque una **autoridad** digna de su confianza se lo ha dicho. Conclusiones científicas, deducciones propias sobre datos o experiencias, exposiciones académicas, estudios de mercado... son razones tan poderosas para nuestro cerebro que **la información no es sometida a la duda**: ni siquiera llevamos a cabo el proceso de decisión sobre si compramos la idea o no. Simplemente la asumimos. De hecho, la asumimos tanto que llegamos incluso a estar convencidos de que no se trata de una información, sino que es un dato lo que estamos mane-jando.

Y, sin embargo, esas razones son exactamente las mis-mas por las que en el siglo xv los sabios más sabios del planeta podían **demostrar** que la Tierra era plana. Exacta-

mente las mismas por las que la gente en el siglo xv sabía que era plana.

Así funciona el mercado: se crean **modelos que son útiles** para un determinado conjunto de situaciones. Y eso está bien. El problema está en que tendemos a asumir las premisas de esos modelos como indudables. Lo que hace que determinados objetivos resulten imposibles o realmente difíciles de alcanzar.

Y es cierto, cualquier experto podrá **demostrarnos** que es imposible duplicar los beneficios de una determinada compañía de su mercado en menos de dos meses. Lleva razón: con las premisas que él, la compañía y el mercado están asumiendo.

Pero eso no significa en absoluto que no pueda hacerse: lo que está claro es que será por un camino distinto, cambiando una o varias de las premisas del marco estratégico, y **muchas veces comunicativo**, que se está asumiendo.

Una de las primeras cosas que tuve que discernir en mi trabajo de modelar cómo se construye un juego de magia para aplicarlo al desarrollo de estrategias que persiguen objetivos concretos (eso es el Desarrollo Estratégico Ilusionista o DEI) es que **no es lo mismo estrategia que objetivo**.

Uno de los problemas de gran parte de los modelos estratégicos anteriores es que cuando se esboza un objetivo, se barajan automáticamente los caminos que se dan por sentados para alcanzarlo, lo cual hace seguir adelante o desestimarlos: se le pregunta al mercado, se hacen complejos análisis DAFO, minuciosos algoritmos de *data-mining*... Y eso arroja el resultado de si el objetivo será posible o no. Sin embargo, es bueno tomar en cuenta la idea de que un obje-

tivo es posible o no solo en función de la estrategia que se adopte. Dada la importancia que para mí tiene esta idea, trataré de repetirla en una frase con algo más de gancho: **son las estrategias las que hacen imposible un objetivo**. O posible, claro está.

También me gusta esta otra forma de decirlo: quien cree que un objetivo es imposible es solo porque aún no ha encontrado la estrategia adecuada. La idea es sencilla.

Sin embargo, un estudio de mercado solo arrojará datos sobre lo que ya se está haciendo, en la forma en la que se está haciendo, y estoy plenamente convencido de que usted conoce más de un caso exitoso en el que se han roto las premisas de un mercado. La primera misión del DEI, ya lo hemos dicho, es **modelar** el proceso mediante el cual eso es posible.

¿Cómo? Cuando un mago se plantea la construcción de un efecto, su primera condición es que sea algo que **parezca** imposible. Pero que lo parezca tanto que su público no pueda explicarlo. Para ello, todo lo que ha de hacer es renunciar a las premisas y algoritmos de análisis que un ser humano habituado a tratar con los materiales y «realidades» de los que se componga el «efecto mágico» (o sea, su público) utilizará para analizar los datos que se le presenten y encontrar el «punto de ruptura», aquello que al ser cambiado (pero en cuyo cambio el público ni siquiera pensará), permitirá lo que de otra manera no era factible.

Una de las cosas más importantes que, para mí, aporta esta reflexión al estado del arte de los modelos estratégicos es la consciencia de que **las estrategias serán exitosas si consiguen su efecto con seres humanos** (que vienen a ser los que

conforman el público). Al igual que el secreto de los trucos cuando se revela, esto parece una obviedad que cualquiera sería capaz de considerar pero es, sin duda, un triunfo indiscutible para cualquier directivo el que sea consciente de que no está haciendo sus estrategias de venta para perros, marcianos o paradigmas científicos sino para personas.

**De qué trata este libro.
«Prointerpolar»: sembrar datos
para cosechar ideas**

Por tanto, sabiendo que nuestra tarea no es vender productos o conceptos a la fuerza, sino generar la idea en la mente de nuestro público para que desee comprarlos, nuestra mayor herramienta ha de ser el conocimiento de **los mecanismos que generan esas ideas en la mente humana.**

Y esta es la segunda parte del DEI. Y de esta parte, a la que he llamado «prointerpolar», trata este libro (el prefijo más cercano que he encontrado a «incitar a» ha sido *pro-* del latín vulgar *prode*, «provecho», que significa «movimiento hacia delante», «estar a favor»). De cómo generar la interpolación de información a partir de datos; de **cómo generar las ideas que nosotros deseamos en la mente de nuestro público objetivo.** Y de cómo usarlas para vender un producto que deseamos poner a su servicio.

Para mí está claro que es mucho más importante decidir lo que queremos conseguir que ponernos a hacer cosas enseguida sin saber muy bien qué objetivo estamos persiguiendo. Por bien que se nos dé. No quisiera explicarme mal: claro que hacer cosas de verdad es lo único que cuenta. Pero el tener claro qué perseguimos y cómo lo haremos nos hará

ahorrar una barbaridad de trabajo. Sin embargo, lo espectacular es conseguir los resultados en la práctica. Por eso decidí empezar por contar cómo vender antes de haber sacado el libro de la primera parte del DEI, que algún día escribiré.

El caso es que, después de haber «antiinterpolado» el análisis de los datos que podía hacer concluir ideas que certificaran la imposibilidad de alcanzar un determinado objetivo; después de haber cambiado las premisas necesarias para diseñar un camino alternativo —lo cual suele tener **algunas ventajas añadidas**, tales como la falta de competidores o el establecimiento inmediato como autoridad de quien pone en práctica ese nuevo camino en el producto o servicio que maneja— que permitiera lograr la meta deseada, suele ser frecuente encontrarse con que «el papel lo aguanta todo», pero la implantación de la estrategia está llena de imprevistos difícilmente ponderables puesto que, no lo perdamos de vista, tratamos de implantarla entre seres humanos.

Lo que hace la «prointerpolación» a este respecto es usar los mismos procedimientos de la mente humana pero al revés, es decir, se trata ahora de que nuestro público objetivo concluya las ideas que le hagan asumir la implantación de nuestra estrategia. Lo potente de este modelo es que, repetimos, las ideas son del público objetivo, no nuestras.

No pasan, pues, por el filtro de si serán aceptadas o no, sino que nuestro mercado las asume como propias: se le dan los datos suficientes al público para que, en función de los algoritmos de su mente para sacar conclusiones, o incluso de otros nuevos «mostrados» por nosotros, concluyan la idea que deseamos.

Un ejemplo mágico: cuando un mago hace que una moneda viaje mágicamente de su mano derecha a la izquierda, en realidad lo que está haciendo es simular con su mano izquierda que la deposita en la derecha, mientras que la moneda se oculta en la siniestra, de la que nunca salió.

El mago en su simulación le da a su público unos datos que hacen que este concluya que la moneda fue depositada en la mano derecha del prestidigitador puesto que, siempre que en la experiencia de aquel ocurrieron los movimientos que una mano izquierda hace para dejar una moneda en la derecha, resultó que la moneda había sido depositada allí.

Y *voilà*, eso es todo: el público ya ha generado en su mente la idea de que la moneda está en la mano derecha, lo cual permite que el viaje a la mano izquierda (donde en realidad siempre estuvo la moneda) resulte mágico e imposible. La idea de que la moneda ha sido depositada en la diestra del ilusionista es del público pero es, exactamente, la que el mago desea que el público coseche en su cabeza con los datos y algoritmos de interpretación de los mismos que él sembró.

Lo peor que podría hacer un mago en este caso es tratar de «vender» esta idea terminada diciendo algo como «dejo la moneda en mi mano derecha». Lo primero porque sería mentir y lo segundo porque esa sería una afirmación externa, una información terminada que el público analizaría y podría decidir «comprar» o no. De hecho, si el mago dijera algo así, sería precisamente esa frase la que despertaría las sospechas de que lo que el mago decía no era lo que estaba ocurriendo.

Sin embargo, recapitulemos: si es el público quien concluye, tras su propio proceso de análisis, que la moneda está en la mano derecha, ni siquiera se producirá la duda sobre esta «información», que será considerada como un **dato**. Al igual que lo es el de que la Tierra es redonda.

¿Qué no es este libro? Y cómo usarlo.

Tratar de adivinar el futuro es realmente difícil. Hay infinitos factores que pueden intervenir y no hay modelo, por muchas teorías de los grandes números que se pongan detrás, que pueda realmente contemplarlos todos. Básicamente porque, amén de la dificultad técnica aparente para modelar la influencia de todas las variaciones estadísticas de todos los factores conocidos hasta el momento... y aunque a la «academia» del desarrollo estratégico esto le resulte muy sorprendente, ocurre que siempre puede suceder algo nuevo, puede crearse algo diferente que haga intervenir un nuevo número infinito de factores no modelables previamente.

Así que, sin quitarle su utilidad a algunas herramientas predictivas para casos concretos y acotados que consideran despreciable o asumible la probabilidad de que ocurran factores imprevistos, lo importante es que predecir algo implica, precisamente, enfocar la mente en un escenario en el que no se produzca ningún cambio. El éxito del modelo reside en que no ocurra nada distinto para que así la predicción no falle. Personalmente, creo que es un crimen para con la humanidad.

Sin embargo, adivinos, «científicos aplicados» y expertos del mercado gozan de una gran aceptación por parte del público. Porque, si el futuro puede ser adivinado, eso significa que nosotros no tendremos que hacer nada para cambiarlo. Podremos alegrarnos si la predicción nos es favorable o resignarnos si no lo es, pero sabremos que «no hay nada que hacer». Y eso nos encanta.

Crear el futuro, sin embargo, es realmente fácil. Pero trabajoso. Basta con modificar una premisa que cambie la realidad.

Este libro está hecho para decepcionar a los expertos en mercadotecnia, a la «academia» y a los paradigmas actuales del marketing e incluso del *management*, a los compradores habituales de este tipo de libros y al mercado en general.

Hay infinidad de libros sobre ventas. Infinidad de libros sobre técnicas de venta. Y hay, en general, infinidad de libros cargados de razones indiscutibles. Este libro no es uno de ellos. También hay cientos de libros magníficos para motivar o animar a sus lectores. Este libro tampoco pretende eso.

Ocurre que el ser humano tiene la curiosa afición de buscar respuestas mágicas para aquello que no comprende, que no se le da bien o sobre lo que aún no ha obtenido los resultados magníficos con los que sueña. Este libro no las da.

Pero invirtamos un momento en entender que eso tiene sentido:

Nuestro cerebro, nuestra atención y el resto de nuestras capacidades pueden centrarse solo en un reducido número de cosas a la vez. Así que necesitamos encontrar respuestas que demos por sentadas y que funcionen para todo lo demás.

Cuando a nuestros antepasados cavernícolas les perseguía un depredador, era bueno para ellos el saber que el depredador corría mucho y le temía al fuego. Y que esas dos verdades absolutas debían ser utilizadas para no alejarse demasiado de la hoguera, de forma que se maximizaran las posibilidades de éxito en caso de ser sorprendidos por el animal.

No les preocupaban en absoluto cosas tan raras como ponerse a pensar en la manera de disminuir la velocidad del depredador, cómo aumentar la suya o cómo ampliar su radio de movimiento mediante posibles hogueras portátiles. Y mucho menos se les pasaba por la cabeza la extraña idea de convertir al depredador en presa.

No tenían tiempo: solo podían preocuparse de correr. Todo lo demás eran ideas que ni siquiera aparecían por sus mentes, lo mismo que no aparecía el sueño de volar o el de poder cultivar su propia comida. Así que, simplemente, buscaban respuestas mágicas sobre el radio óptimo para alejarse de la hoguera que minimizara su riesgo a la vez que optimizara sus posibilidades de encontrar alimento porque el paradigma del momento y los gurús cavernícolas aseguraban que esa era la clave mágica del éxito. Afortunadamente, no tenían estadísticos que calcularan dicho radio con precisión. En caso de haber sido así es probable que aún siguiéramos en la edad de las cavernas.

Cuando, a pesar de sus extraños cálculos, les faltaba el alimento, buscaban respuestas igualmente mágicas en los adivinos tratando de que estos invocaran alguna clase de fuerza extraña que les permitiera hacer que la comida viniera por sí sola.

Hoy en día hacemos ambas cosas y parece que las consideramos como diametralmente enfrentadas. Sin embargo, para mí tanto la ciencia (ya sea la física o la ciencia de los mercados), que ofrece respuestas sobre lo que es posible y lo que no,⁵ como el esoterismo, que trata de invocar lo imposible a través de conjuros, psiques, proyecciones mántricas de uno mismo con sus sueños conseguidos, imitación del lenguaje corporal de las personas que uno tiene enfrente o buenas disposiciones mentales, vienen a ofrecer el mismo resultado: arrojan respuestas irrefutables, «mágicas», que conducen a que uno no haga nada práctico para cambiar las cosas.

La cuestión es que fue el extraño troglodita, capaz de imaginar que el máximo de comida que podría conseguir sería mayor y el mínimo riesgo que podía correr sería menor si hacía algo diferente, quien inventó la agricultura y la ganadería; quien llevó a cabo el revolucionario proceso de convertir a los depredadores en caza usando cebos; el creador del calzado o quien se preocupó de investigar cómo podía producir su propio fuego sin necesidad de transportarlo. Y con ello, adquirió una riqueza descomunalmente mayor a la que hasta entonces siquiera había sido creada. Y posteriormente se la regaló al resto de la humanidad.

El problema es que las ideas tienen la mala costumbre de estar separadas de la realidad por un conjunto de acciones y algo de tiempo. De forma que, cuando a alguien se le ocu-

5. Otra cosa es la ingeniería o los raros científicos que no pierden de vista que el paradigma actual de la ciencia no es sino un modelo útil de la realidad... pero voy a procurar no irme demasiado por las ramas.

rría una idea nueva y cometía la insensatez de comentarla con los demás, estos la catalogaban como una solemne tontería y su autor corría el grave riesgo de ser tomado por un loco o de resultar, incluso, marginado por la tribu, comprometiendo así su supervivencia. Y corría el riesgo, aún mayor, de dejar de creer en su idea. Porque, al fin y al cabo, su tribu llevaba razón: eso no era real.

Recalquemos esta idea: la realidad es celosa, muy celosa de sí misma. Y lo que aún no existe aún no forma parte de ella. Por si fuera poco, la realidad presente de cada instante cuenta con todas las herramientas para demostrar que una idea nueva no puede ser llevada a cabo... en la realidad. Pruebe a tirar una pelota hacia delante: verá que al cabo de un rato cae al suelo. Esa es una demostración anterior a la invención de los motores de que es imposible hacer volar un objeto a voluntad.

Solo quienes tras tener una nueva idea tienen alguna vez el valor de llevarla a cabo, fracasar, seguir intentándolo y no desfallecer hasta conseguir sus propios resultados para entonces, y solo entonces, compartirlos con el resto de la humanidad, pueden aportarle algo a esta, cambiando las premisas de lo que hasta entonces es la realidad y establecer así, nuevos paradigmas. O sea, nuevas realidades.

Este libro no es un libro de verdades absolutas que uno pueda leer para quedar deslumbrado. Ni siquiera es un libro de buenas ideas. A mí personalmente me resulta frustrante leer un libro, escuchar una conferencia o ir a un curso y pensar: «Qué razón lleva este tipo, su planteamiento es novedoso e irrefutable, ha dado con el quid de la cuestión... bueno, y ahora ¿yo qué hago?»

Este libro no es otra cosa que un modelo ordenado de herramientas para que usted decida qué quiere vender, a quién se lo quiere vender y lo haga. Con éxito. Cambiando lo que necesite cambiar para obtener sus resultados. O no cambiando nada si no lo necesita.

La idea es sencilla: si usted hace lo que pone en el libro venderá. Sí o sí. Y seguramente más de lo que estima ahora como un resultado óptimo.

Sin embargo, para eso tiene que cumplir con dos condiciones: la primera es ponerse a ello. Pero de verdad. Mi objetivo es que usted no se me escape por el camino. Con esta finalidad he compuesto este libro como un manual **práctico** de ejercicios. Para mí, para que algo sea un modelo ha de cumplir dos características: que sea sistemáticamente aplicable y que sea explicable.

Al final del libro, además, encontrará un mapa de todo el modelo que le ayudará a ubicarse en él a cada paso y que confío en que le sirva de guía de acuerdo a su propio estilo, durante muchos años y con muchos éxitos.

El mapa está formado por cada uno de los pasos y herramientas de este modelo que he llamado «prointerpoler». Cada uno de esos pasos se expone, de la manera más clara que he sido capaz tratando de no renunciar a demasiados matices e ilustrado con casos prácticos, y sí, también incluye la explicación de cómo se realizan algunos juegos de magia que servirán para exponer mejor la idea (y ya de paso, eso que se llevará aprendido).

Eso sí, para tratar de evitar cualquier confusión de este libro con una alegre metáfora vacía de contenido entre la magia y la ilusión que hacen falta para vender o cualquier

otra gaita que se le parezca (ya he avisado de que este no es un libro para dar ánimos a nadie sino para ponerse a vender y lograrlo), los juegos de magia no aparecen reflejados en el índice así que habrá que aprenderlos en su contexto.

Al final de cada uno de los pasos, está el correspondiente ejercicio para que usted coja todas mis ideas y las pueda, por fin, aplicar a su caso particular para vender. Es decir, aplicarlo en la realidad, que es de lo que se trata. Además, en varias ocasiones, repetiremos el mismo ejercicio para un producto o servicio que no tenga nada que ver con lo que usted vende. A menudo ejecutaremos primero el segundo caso. Pronto descubrirá que suele ser más fácil que se nos ocurran buenas ideas para lo que tienen que hacer otros. El problema es que sobre lo que nos compete solemos saber bastante y eso hace que nos resulte más difícil pensar sin acabar automáticamente en las soluciones que ya conocemos con independencia de que los resultados que estas nos estén proporcionando sean mejores o peores. El hacer primero el ejercicio para un caso ajeno activará nuestra cabeza y la pondrá a funcionar en la dirección adecuada para que después nos sea más sencillo mirar nuestro propio caso desde fuera.

Y, por último, hay una evaluación de cada paso. Esto, he de reconocerlo, es algo egoísta por mi parte. Porque en la medida en que consiga que usted escriba los resultados que ha ido obteniendo con cada una de las herramientas, usted podrá creerse su éxito, es cierto. Pero también se creará que mis herramientas, al ser dotadas de su forma particular de hacer las cosas, matizadas por sus propias ideas, usadas a su manera y una vez llevadas a cabo, valen para algo. Eso le animará a seguir jugando. Avisado queda.

La segunda condición es que le apetezca probar en vez de demostrarme que no puede hacerse. Parece fácil: habrá, en cambio, una inmensa mayoría de gente a su alrededor que le invitará a lo segundo. Tanto mejor: menos competencia. Simplemente, en la forma en la que lo que vaya ocurriendo en su cabeza al leer este libro tenga sentido para usted, Pruébelo. Y luego comente con sus colegas resultados, no ideas.

¿Y qué pinta la magia en todo esto? A eso vamos.

**Magia
para vender.
Pasos:**

Paso 0

¿Qué quiere? ¿Para qué?, y otra vez: ¿qué quiere? ¿Cómo se diseña un juego de magia?

0.1. La diferencia entre el truco y el efecto: el para qué

Propóngame cualquier juego de magia. Descríbame el efecto. Está claro que es imposible, estamos de acuerdo. Ya se trate de hacer desaparecer un coche o lograr que este surja de la nada; de conseguir que la firma de un espectador pase de un naipe a otro o de que una persona sea partida por la mitad y luego recompuesta son cosas que no pueden hacerse. Al menos con el paradigma que usted maneja con respecto a lo que está viendo, es decir, con lo que usted sabe o da por cierto sobre Ciencias Naturales, coches, firmas, naipes, personas... en ese momento.

Sin embargo, esos juegos se hacen. ¿Cómo? Una sola clave sobre todas las demás: comprendiendo la diferencia entre el objetivo real y el objetivo supuesto.

¿Usted cree que podría subir al Everest de aquí a una semana? En mis conferencias, como ya podrá imaginar, es realmente inusual que alguien me responda que sí. El único motivo es porque al pensar en el objetivo se piensa indisolublemente en la estrategia para conseguirlo.

Si el mago se planteara a sí mismo hacer surgir, efectivamente, un coche de la nada en determinadas circunstancias y con un simple chasquido de dedos, lo más probable es que no tardara en desfallecer en su intento. Sin embargo, es raro que un mago haga eso. Este rápidamente se dará cuenta de que su objetivo real no es hacer surgir el coche de la nada, sino que al identificar las sensaciones que quiere generar en su público objetivo, que no es sino el producto que les quiere vender, sabrá ver que lo que realmente le hace falta es conseguir que parezca que genera un coche de la nada.

Esto, simplemente esto, el darse cuenta de cuál es el objetivo «real» frente al inicial que tenía cuando le vino a la mente ese efecto como un buen producto a ofrecer o porque alguien se lo encargó, es lo que le permitirá lograrlo. Su objetivo inicial era imposible, es cierto. Su objetivo real no lo es.

Además, enfocando su pensamiento sobre este objetivo real, comenzará a barajar la modificación de ciertas premisas, que es lo que lo hará posible: le bastará con que el coche esté allí desde el principio aunque el público pueda demostrar que no hay nada hasta que el mago lo haga aparecer; o bien podrá no tener nunca el coche aunque sus espectadores puedan certificar que lo han visto cuando él lo decida... Ahí comienza la estrategia del mago.

Esta es la idea básica de este capítulo: para conseguir algo imposible o cualquier objetivo que usted desee alcanzar pero que, por las vías que emplea actualmente, parece realmente inviable, lo único que hay que hacer es cambiar las premisas que hacen que sea posible. Y habitualmente,

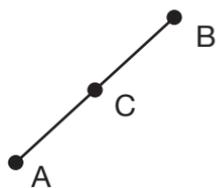
redefinir el propio objetivo suele ser la mejor manera de empezar. Lo cual no significa en absoluto renunciar a él. En mi experiencia, la pregunta más adecuada que hay que hacerse para empezar a generar la estrategia adecuada es «para qué». Cuando el mago se pregunta para qué quiere hacer aparecer el coche de la nada, encuentra que es para que su público quede fascinado con algo que considera imposible. Eso le da la pista de que su objetivo quedará cumplido si su público considera imposible lo que está ocurriendo (no si realmente lo es). Cuando alguien encuentra dificultades en venderle algo a alguien a través de un determinado canal, al preguntarse para qué es probable que vea que el algo, el cómo o el alguien pueden ser modificados y esa modificación permitirá alcanzar la meta propuesta por sí sola. Enseguida veremos un ejemplo real aplicado a un caso empresarial concreto.

Si yo me pregunto «para qué» quiero subir al Everest de aquí a una semana y la respuesta es para disfrutar de las vistas o para conseguir 100.000 € que alguien me ha ofrecido si le mando una foto desde la cima, entonces es mucho más fácil que se me ocurra que ir en helicóptero puede ser una opción factible. Si la respuesta es para sentir que soy capaz de superarme a mí mismo, seguramente encontraré unos cuantos montes que me den esa sensación antes que el Everest y que sí pueda subir de aquí a una semana, etc.

Habitualmente, cuando alguien está en un punto A y quiere llegar a otro B, prueba opciones, pergeña caminos... hasta que acaba dando con una solución que parece adecuada para su caso.



Cuando ese caso le ocurre con frecuencia suficiente, optimiza dicha solución y, como ve que es buena, la disecciona en pasos para que sea más sencilla de entender y replicar y se la enseña a los demás. Se monta un máster sobre el tema, se escriben libros... Y surgen verdaderos expertos en esa herramienta, en esa forma de solucionar el recorrido de A a B pasando por C (o sea, por esa manera útil y detallada de hacer las cosas, por ese modelo o herramienta).



Gente que, fruto de duros años de estudio y trabajo, sabe oler C a distancia en cuanto intuye A. Y eso está bien, funciona y es útil. Sin embargo, cada cierto tiempo, alguna circunstancia cambia: o bien surge algo que imposibilita el paso por C (o que lo hace tan difícil que no vale la pena intentarlo); o bien el objetivo B cambia.

¿Qué quiere? ¿Para qué?, y otra vez: ¿qué quiere?...



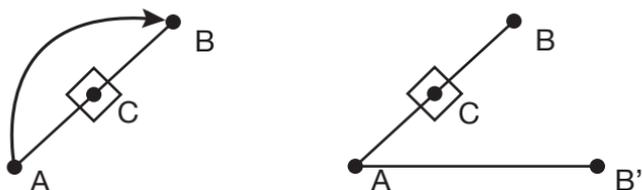
Y entonces, un experto concluye que es imposible llegar a B. Y lleva razón: es imposible con las premisas que él da por sentadas y manejando las herramientas que maneja, que sabe que son las más adecuadas para su mercado.

Es imposible pasar por C o resulta tan difícil que los recursos necesarios para intentarlo son mayores al beneficio esperado (lo cual viene a ser lo mismo). De acuerdo. Ahora mire cómo funciona: ¿para qué quiere usted pasar por C? (pero, por favor, trate de contestar a mi pregunta y no intente resumirme todo lo que usted sabe para demostrar que hay que pasar por C sí o sí).

Si uno no se ha vuelto lo suficientemente experto o directivo sin ganas de que le muevan la silla de «pasador por C», parece que no le será demasiado difícil contestar que la respuesta es «para llegar a B».

Y entonces, solo entonces, parece que se vuelve mucho más fácil ver lo que vería un niño o un señor que se cala a fondo la boina de las preguntas concretas:⁶ que puede haber múltiples caminos que hagan viable llegar a B.

6. Herramienta por cierto muy recomendable para ponérsela antes de emprender cualquier cosa o que le «emprendan» a uno en algo que no entiende bien.



Lo que es cierto es que en todos ellos parece conveniente cambiar la premisa de «pasar por C». Repito: solo las estrategias hacen imposible el objetivo. O posible, claro está.

Para salir a la calle a vender, lo primero que usted tiene que tener claro es qué quiere vender. Lo segundo, qué quiere conseguir con ello. Una vez resueltas estas dos cuestiones puede encontrarse en dos situaciones diferentes:

1. Que le parezca viable. Adelante: si ya tiene un camino y cree que funcionará bien, no le dé más vueltas y comience cuanto antes.
2. Que le parezca imposible o muy difícil. Seguramente entonces todo lo que tenga que hacer es plantearse cuál es su objetivo real y, a partir de ahí, qué premisas podrá cambiar. Esa es la esencia de la primera parte del Desarrollo Estratégico Ilusionista, la que trata de la generación de estrategias para conseguir objetivos que parecen inalcanzables en su mercado y en su tiempo.

Este libro trata de la segunda parte del DEI, la cual una vez definida la estrategia para lograr su meta, diseña el proceso para que tenga éxito entre su público objetivo. No obstante, he querido incluir este paso 0 porque discernir bien el

objetivo real es probable que le ayude a alcanzarlo y le muestre un camino antes de que salga a la calle y todos sus colegas y competidores le traten de convencer de que sus aspiraciones no tienen sentido. Y para mostrarle cómo hacerlo servirá este caso real de un cliente mío, de hecho, mi primer cliente del DEI. ¡Qué ilusión me hizo!

Cuando me senté con él por primera vez, mi cliente estaba realmente abatido. Tan abatido como puede ser necesario para que el dueño de una mediana empresa llamara a un tipo que decía ser *ingeniero ilusionista* y que aún no había tenido ningún cliente. Este buen hombre tenía una empresa distribuidora de muebles de baño. Había pasado por un gran fracaso empresarial con una compañía anterior que tuvo que deshacer en circunstancias absolutamente adversas debido a causas familiares imprevisibles y que escaparían del control de la inmensa mayoría. De hecho, creo que un gran número de las personas que conozco, en una situación similar, simplemente se colapsarían y acabarían en la calle o suicidándose. Sin embargo, esta persona se rehízo. Después de un duro golpe y sin nada en los bolsillos, montó su distribuidora.

Consiguió la distribución en exclusiva para su país de unas encimeras fabricadas con un determinado material que las hace mecanizables, es decir, que se pueden roscar, tornear, fresar, taladrar... Y le fue bien. Se movió mucho, trabajó más y vendió mucho más.

Suministraba encimeras a fabricantes de muebles de baño que vendían el mueble completo y, a su vez, compraba muebles para montarlos en sus encimeras con el mismo fin y venderlos a grandes tiendas. Pero, de repente, vino

una fuerte crisis económica. Muy fuerte y muy larga. Y también vinieron los chinos, esas personas que tienen la capacidad de hacer lo mismo que usted pero mucho más barato.

Los muebles de los chinos se vendían en grandes superficies y eran de peor calidad pero mucho, mucho más baratos. Su precio de venta al público era algo así como una sexta parte del de los muebles que la empresa de mi cliente suministraba. Cuando la gente no tiene dinero en el bolsillo compra lo más barato y piensa que, si en un par de años se le rompe, ya verá si entonces se encuentra en una mejor situación económica y compra otro.

Mi cliente estaba realmente desesperado. Simplemente, no podía competir.

De hecho, fue bastante difícil llegar a un objetivo concreto con él. Hacer este ejercicio delante de un libro es una cosa. Hacerlo cuando lo estás pasando realmente mal resulta mucho más complicado. Esa es la única causa de que la mayoría de la gente no sea capaz de llevarlo a cabo. Esa es la causa de que solo un pequeño porcentaje de la población triunfe. Hay que ser capaz de abstraerse de malas sensaciones, agobios, deseos difusos... y concretar.

Después de un buen rato tratando de pasar de «lo mal que estaba la situación» a ser capaces de definir un objetivo, por fin llegamos a uno. Vender más muebles de baño. Bueno, no era muy concreto pero era un comienzo. Es muy importante darse cuenta de esto al inicio del proceso.

Lo repito: el objetivo tiene que ser **concreto**. Eso significa que se debe poder medir que se ha alcanzado. Y en la práctica, cuándo se ha alcanzado. Así que llegamos a definir una

determinada cantidad de muebles de baño al año. Ya teníamos un objetivo. Bien. Ahora solo faltaba el saber que estábamos dispuestos a conseguirlo como sabíamos que mañana amanecería. Y aquí viene lo difícil. Porque el cliente suele estar convencido más bien de lo contrario: o sea, de que es imposible conseguirlo. Tiene muchas pruebas de ello. Pero eso es bueno para mí: yo me dedico a conseguir lo que la gente considera imposible. Y a cobrar por ello.

Como los datos de mis clientes son confidenciales, supongamos que durante sus tiempos de bonanza vendía 100 muebles al año. Ahora que las cosas le iban mal estaba vendiendo 60. Si hubiera querido vender 61 yo no le hubiera sido de gran ayuda. Todo lo que hubiera tenido que hacer era saber que si le costaba tanto trabajo vender 60, para vender 61 debía trabajar una sexagésima parte más o invertir una sexagésima porción más de recursos. No hace falta ser mago para eso.

Siguiendo con la analogía expositiva, él quería vender 80. Y ya estaba trabajando al tope de sus capacidades. Siempre hay maneras de conseguir más recursos, pero a mí su objetivo me parecía muy difícil. Y se lo dije:

—Por lo que me has contado, repito que no hay nada imposible, creo que llevas razón en que vender 80 muebles en vez de 60 es realmente muy difícil.

—¿Y entonces?

—He dicho «por lo que me has contado». Lo bueno es que eso no vamos a tenerlo en cuenta. Pero, sobre todo, he dicho vender 80 en vez de 60: tenemos que vender mucho más. El problema es que para vender 80 corres el grave riesgo de intentar hacer lo mismo con más fuerzas, de darte

cabezazos contra el muro alrededor de C a ver si lo tiras. Y, en cualquier caso, del paso con C de tu mercado sabes tú mucho más que yo.

Finalmente, no vendimos más. De hecho, vendimos menos. Pero logramos B.

La siguiente pregunta que le hice ya la sabe —mi método es realmente fácil de comprender y aplicar—: «¿Para qué quieres vender 80 muebles de baño?» (no puedo dejar de señalar lo curioso que me resulta cómo en las grandes empresas los directivos fijan cantidades arbitrarias que responden muy bien al «por qué»: porque es la estimación anual, porque es el crecimiento esperado..., pero nunca al para qué; no era este el caso).

La respuesta fue «para facturar X euros al año, lo cual hace que la empresa me dé los beneficios suficientes para tener la calidad de vida mínima que deseo». Bastante buena respuesta. De momento habíamos avanzado un trecho importante. Es bastante diferente vender 80 muebles de baño que facturar X al año. Seguimos:

DEI: ¿Para qué quieres facturar X euros al año?

CLIENTE: Ya te lo he dicho, para tener la tranquilidad y el mínimo nivel de vida que deseo, que ahora mismo aspiro a que sea bastante mínimo.

DEI: Creo que haces mal en ello, pero eso ya no me compete. O es un objetivo diferente. En cualquier caso, perdona mi torpeza, pero no veo la relación entre facturar X euros al año y tener un determinado nivel de vida.

CLIENTE: Creo que me estás tomando el pelo. Es obvio que si facturo más, gano más.

¿Qué quiere? ¿Para qué?, y otra vez: ¿qué quiere?...

DEI: Para mí no lo es en absoluto. Entonces la respuesta a mi última pregunta es que quieres facturar X euros al año para ganar... ¿cuántos euros al año?

CLIENTE: $Y.X/100$

DEI: Un porcentaje un tanto pequeño en relación a la facturación, ¿no crees?

CLIENTE: Es un porcentaje elevado para el sector.

DEI: Tengo la suerte de que ni conozco ni me importa cómo funciona tu sector. Me importa cómo vamos a conseguir tu objetivo, independientemente de lo que diga tu sector o del número de árboles que haya en Moscú.

Los «paraqués» continuaron pero el siguiente para qué a ganar $Y.X/100$ € al año era, de nuevo, mantener un determinado nivel de vida y el para qué a esas cosas que para mi cliente significaban un determinado nivel de vida fue «porque me hace ilusión». Ese es el momento en el que podemos saber que hemos dado en la diana. El para qué sirve para llegar hasta el «porque me hace ilusión». Ese es el objetivo real. Pero a veces el cliente no desea llegar tan lejos y le da miedo que nos centremos en conseguir ese nivel de vida convirtiéndole en cantante, por ejemplo. Prefiere parar en el anterior, es decir, en $X.Y/100$ € al año de beneficio.

En este caso en particular, acordamos subir un poco ese nivel de vida anhelado no considerando lo que el cliente en ese momento creía posible, sino lo que realmente desearía. Y volvimos un poco para atrás para tener claro que también le hacía ilusión tener ese determinado nivel de vida procurándose a base de vender muebles de baño.

Como digo, en otras ocasiones el para qué final me ha llevado a hacer cambiar por completo de oficio o negocio a algunos de mis clientes (y a mí mismo). Es peligroso... pero no fue este el caso. Ni hizo falta.

El caso es que es bastante diferente vender 80 muebles al año que facturar X euros al año y, por supuesto, mucho más diferente aún es obtener $Y.X/100$ € al año de beneficio neto. Eso permite cambiar las premisas. Y mucho.

Vender 80 muebles de baño en vez de 60 parece muy difícil, y es complicado que yo pueda enseñarle a hacer mejor su trabajo a una persona que es experta en ello. Si hubiera querido vender 800 en vez de 60 seguramente hubiera podido aportarle más porque estaría muy claro que deberíamos cambiar el mercado al completo, o sea, coger a todo el público comprador y llevarlo a una situación completamente distinta. Es lo mismo que para hacer desaparecer la Estatua de la Libertad en vez de una moneda. Lo segundo requiere habilidad, maestría; si la moneda es un poco más pequeña o las condiciones son un poco más exigentes, requerirá aún algo más de maestría. En cambio, lo primero, lo único que requiere es un cambio de premisas importante que permita una fácil ejecución. Parece bastante claro que no es posible hacer desaparecer la Estatua de la Libertad simplemente escamoteándola con mucha habilidad y dejarla caer en el bolsillo, ¿no? Para lograrlo habrá que pensar en un diseño genial. A cambio, su ejecución deberá ser sencilla. Pero ya llegaremos a las ventajas de pensar en grande.

Sin embargo, vender 80 en vez de 60 parecía muy difícil haciendo lo que él hacía o tratando de hacerlo mejor. Pero

no era tan difícil facturar X euros al año u obtener X.Y/100 € al año de beneficio neto. De hecho, finalmente obtuvimos 3 veces X.Y/100 € de beneficio neto al año.

Simplemente, al responder a los «paraqués» cambiamos las premisas y nos dimos cuenta de que había formas diferentes de obtener mucho más beneficio vendiendo muebles de baño. Lo que era muy difícil era vender **más** muebles de baño compitiendo contra los chinos.

Nos centramos en lo que mi cliente tenía de diferente respecto al resto del mercado (en otras ocasiones, cuando no existe, se crea) y cambiamos por completo la línea de negocio. Decidimos explotar mucho más y de una manera distinta la capacidad de sus encimeras para ser mecanizadas: mi cliente fue a visitar a diseñadores y decoradores absolutamente exclusivos y de gran prestigio internacional y a ofrecerles una solución para crear diseños únicos en los muebles de baño. En realidad le preguntamos a Google por los 100 mejores del mundo y Google, como es muy majó, con un poco de paciencia nos los dio. Y esos 100 mejores decoradores y diseñadores de interior del mundo, nos escucharon porque teníamos algo valioso que ofrecerles y que hasta entonces nadie les había ofrecido así: ser capaces de crear el mueble de baño que ellos fueran capaces de tener en su cabeza. Siguiendo con la analogía de los números planteada, mi cliente ahora vende 20 muebles de baño al año en vez de 60. Pero le reportan más del triple del beneficio con el que soñaba. Es sencillo.

¿Cómo se hace? Repito, se trata de cambiar las premisas. Cuando tenga su objetivo expresado por escrito, cuando pueda decir a ciencia cierta que es concreto y sepa

que no tienes más remedio que conseguirlo, es el momento de empezar a diseñar el camino. Y este es el primer paso. Ojo, porque estamos hablando de objetivos que parecen imposibles... porque habrá otros casos en los que quizá, simplemente al poner la meta por escrito, se haya dado cuenta de que ya empiezas a vislumbrar los caminos para lograrla...

Pero si no los ve y no sabe por dónde empezar (imagínemos que su objetivo es triplicar beneficios, convertirse en el próximo presidente de la ONU, ir al espacio o inventar algo útil para la humanidad que aún no exista... En mis cursos y conferencias hacemos este ejercicio con los ejemplos que la gente pone en vivo y es realmente mágico cómo logramos esbozar estrategias para lo imposible y hallar nuevos caminos en cuestión de unos minutos) este es el primer paso para lograrlo. Simplemente enuncie el objetivo y pregúntese ¿para qué? Ante cada respuesta, observe qué cambia, cuáles son las diferencias entre su objetivo inicial y su para qué, el cual será un objetivo más alto pero con unas premisas distintas, y esto hará que pueda pensar en caminos para atacar esa nueva meta que jamás se le hubieran ocurrido pensando en cómo lograr la anterior.

Por resumir, si una persona con problemas de espalda friega, con gran esfuerzo, el suelo de una habitación con una bayeta en 15 minutos, hacerlo bien en 10 seguramente le resultará bastante difícil. Pero si se pregunta para qué quiere fregarlo en 10 y se responde que es para pasar menos tiempo agachado y se detiene a considerar esta nueva respuesta, entonces y solo entonces, puede que sea capaz de ponerle un palo a la bayeta e inventar la fregona.

¿Qué quiere? ¿Para qué?, y otra vez: ¿qué quiere?...

El proceso es definir el objetivo, preguntarse para qué y detenerse a considerar lo que significa esta nueva respuesta, aislada de las consideraciones relativas al objetivo anterior. Y continuar con un nuevo para qué hasta encontrar vías para pergeñar una estrategia que muestre un camino posible para lo que parecía inalcanzable o hasta que la respuesta a la pregunta sea «para ser feliz o para conseguir esto porque es exactamente lo que me hace ilusión de esta manera y de ninguna otra», es decir, hasta encontrar un camino o dar con las premisas que no se desean cambiar.

**EJERCICIO 0:
SU OBJETIVO. SUS «PARAQUÉS»**

La idea es sencilla: enuncie el objetivo que desea alcanzar. Repito: que sea concreto, es decir, que se pueda medir en qué momento se ha alcanzado.

Si ve a su alcance un camino viable para conseguirlo, adelante. Si no, pregúntese para qué quiere alcanzar ese objetivo en concreto y continúe así hasta que su nuevo objetivo, que no el anterior, le dé una estrategia que le resulte factible y apetecible.
