CAPÍTULO DIECIOCHO

INTRAPRENEURSHIP: ¿EL OXÍMORON DEL AÑO?

Primero vinieron los celulares a por los teléfonos de línea
Pero no me preocupó porque teníamos un monopolio -y celulares
Entonces Altavista y Yahoo nos quitaron las Páginas Amarillas
Pero no hicimos nada porque éramos muy grandes
Luego llegaron los que ofrecían Internet por cable
Pero los ignoramos, porque teníamos celulares y SMSs
Después llegó Whatsapp y no pudimos cobrar más los SMSs
Pero seguimos igual, porque ganábamos dinero dando mal servicio
Ahora vinieron por nosotros.

Poema Popular c. 2020, del libro *Historias de industrias fallidas, tomo 2*

Siempre que cuento que en Officenet vendíamos papel de fax y diskettes hago los mismos chistes. De alguna manera, toda la historia de la empresa estuvo cruzada por la idea de "innovar o ser innovado por otro", tal vez por su origen disruptivo.

> La innovación marginal fue desde dentro, pero la disrupción requirió una empresa nueva.

Aprovechando este concepto, cuando en Brasil necesité sacudir un poco al equipo, hacerlo reaccionar y ganar el apoyo de Staples Estados Unidos, aprovechamos un nuevo competidor: los describimos como una gran amenaza (tal vez lo era) y pusimos al equipo a pensar como ellos, nuevamente como emprendedores.

> A veces hay que agitar fantasmas de disrupción para que los equipos reaccionen.

Pero ¿qué diferenciaba a Officenet de todos los demás que lo intentaron, tanto en la Argentina como en Brasil? ¿Cuál fue la clave? La disrupción más grande en ese mercado fue en 1997: el negocio "virtual", sin locales. Todos los proyectos posteriores fueron variantes sobre esto, ninguno fue realmente disruptivo. Por suerte. O, en mi opinión, porque todos los demás podían pensar en el largo plazo pero actuaban como si solamente el corto existiera. Tal vez el mayor problema de la Argentina.

> Una disrupción nace de ver un problema hoy y soñar su solución en el largo plazo.

Una postal con estampillas

En el verano de 2015, en una playa del Caribe, hice mi ritual: fui a comprar una postal para mandar a casa. Por suerte demoran mucho en llegar: me encanta recibirlas y revivir el viaje. Cuando le pedí estampillas, el muchacho que me atendió me preguntó: "¿Se le pueden poner a las postales?". Para él, eran simples fotos en venta. Un mes después la postal llegó. Me dejó pensando en los "pen-pals", amigos por correspondencia que tenía mi mamá, y en un partido de ajedrez por correo que jugué en los '80. Los correos, tanto públicos como privados, no vieron venir la disrupción, así que no pudieron protestar contra el email.

> ¿Se imaginan un mundo en donde los carteros evitaron el crecimiento del email?

Ni los paseadores de perros se van a salvar

Wag es algo así como el Uber de los paseadores de perros. Cuando lo vi no podía creerlo. Y como eso, que no creo que me impacte (tengo un gato), vi miles de ideas novedosas: desde un dron increíble (que no me compré porque sé que lo voy a usar solo dos o tres horas por semana) hasta un bar para disfrutar con gatitos mimosos que están ahí, demostradas sus propiedades relajantes en el humano. El mundo está cambiando, esa (r)evolución en inevitable. Muchos, como los carteros o los fabricantes de papel de fax, vamos a tener que reinventarnos.

> Todo cambia menos el hecho de que todo cambia.

Para hacer las cosas más desafiantes, el cambio es cada vez más rápido.

¿Se puede reinventar desde dentro?

En Officenet estábamos siempre tratando de innovar. Inventamos proyectos tan ridículos -en ese momento- como comprar con códigos QR, o tuvimos uno de los primeros blogs corporativos. De alguna manera, además de nuestra visión, nunca nos sentimos cómodos en donde estábamos.

Muchas veces el éxito de una empresa es su propia sentencia de muerte: ¿por qué vamos a cambiar esto si funciona? Tanto el management como los sindicatos, los accionistas y los clientes quieren evitar perder lo que tienen. Por eso muy pocas empresas se reinventan en momentos de éxito.

> Para que exista un cambio, se necesitan tres factores: insatisfacción, visión y proceso.

Se suele decir que emprender es un 5 por ciento una idea y un 95 transpiración. Combinando ambas fórmulas (momento #nerd), diría que la "Idea" es la "Visión", hacia dónde queremos ir, la solución a un problema. El 95 por ciento restante incluye un 15 por ciento de "Proceso", cómo hacerlo, qué pasos seguir para crear la Innovación. Pero la clave es el 80

restante: la insatisfacción. Si alguien está contento en donde está, no va a cambiar. Si un equipo se considera exitoso, va a sentirse satisfecho. No va a cambiar. Si en tu carrera estás cómodo, no vas a cambiar.

(I Can't Get No) Satisfaction

La clave es, si no hay insatisfacción, generarla. Por ejemplo en un equipo exitoso, a veces conversando alcanza. A veces hace falta entender que lo que se logró no es suficiente o que hay una amenaza por venir. El mayor generador de insatisfacción es el miedo a perder el empleo, pero requiere una extrema claridad para no generar parálisis, por eso conviene utilizar otros caminos para que las empresas puedan renovarse.

Equipo que gana se toca. Para que vuelva a ganar.

Capítulo 18 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/18