CAPÍTULO CUARENTA Y CINCO

SOLTAR ESTÁ DE MODA

"Me sorprendiste, Raúl parecía atornillado a la silla, ya no cambiaba nada y se lo notaba súper cómodo", me dijo Facundo un miércoles. El día anterior yo había hecho cambios en mi equipo, incluyendo la salida de Raúl. Fue una conversación difícil, como todas las de ese tipo, pero él, con más experiencia que yo, me ayudó bastante. Tiempo después me contó que no se sorprendió y que él mismo se hubiera echado antes -por eso venía preparando su siguiente paso.

Fue muy contrastante con una charla que tuve, por esa misma época, con Martina, una emprendedora que conocía desde hacía tiempo. Siempre con ganas de hacer, disfrutábamos de nuestras conversaciones. Nos desafíabamos, pero esta conversación específica fue distinta. Martina me venía contando cómo estaba la empresa que había fundado con un socio hacía seis años, con el entusiasmo de quien lo comparte por primera vez.

-¡A este ritmo, en 18 meses llegamos a *breakeven*! Y ya tenemos apalabrados a los inversores para una ronda dentro de poco, no te puedo contar más detalles por cábala y, en paralelo, estamos implementando un proyecto de presupuesto base-cero, pero con consultores geniales.

Un poco me seguía chocando esta idea de crear una compañía que no ganara dinero hasta dominar absolutamente el mercado, totalmente distinto a lo que yo aprendí del negocio familiar. Entendía perfecto que

lo único que cambiaba era el plazo: es un proyecto súper rentable "a la larga", pero sentía que para muchos emprendedores (nosotros incluídos) ese plazo se estiraba constantemente.

-¿No me dijiste eso ya un par de veces en estos años?

-¡Siiiii, es verdad! Pero hace cuatro años fue cuando decidimos abrir en Chile y Colombia. Eso nos retrasó el punto de equilibrio. Y después vino la crisis económica. ¿Quién puede ganar dinero en esa situación, aun con el proyecto "base-cero" de ese momento? Nuestros inversores entienden perfecto y siguen confiando.

> Los inversores también son humanos.

La conversación siguió su curso. Me aguanté de decirle que no la veía contenta administrando la escasez en lugar de creando, que el mundo sería mejor si dejara su proyecto: por un lado, podría crear algo nuevo que agregara valor; por el otro, alguien mejor preparado para esa posición sería más exitoso y hasta disfrutaría en el camino. Ya le había dicho esto hacía dos años y no había querido escucharme.

> Escuchar lo que no querés escuchar es un arte.

Con el tiempo, aprendí que es algo habitual: el emprendedor que deja de serlo y se convierte en administrador, mientras su equipo mira para arriba con ideas nuevas que no pueden implementar.

> El emprendedor al que le gusta emprender, debería irse. El que quiere el negocio, no. Pero deja de ser emprendedor.

Errores invisibles

Alrededor de 2005, un consultor y headhunter al que admiro, José Macaya, me contó algo que me marcó, aunque no sé si surgió de un estudio científico o simplemente de sus observaciones: "Un gerente tarda entre 12 y 18 meses en entender perfectamente lo que se espera de la posición. Luego, tiene entre 18 y 24 meses de alta productividad: cambios en el equipo, procesos, mejoras, revisiones estratégicas, microajustes. Cono-

ce perfectamente toda su área de influencia. La interacción entre este conocimiento y su bagaje exclusivo (experiencia, formación y valores) generará un pico de mejoras. Sin embargo, a los tres años de ocupar una posición, un gerente ya es responsable de prácticamente todo lo que pasa en su área. Tiene menos ideas nuevas y, de a poco, ya no puede hacer más cambios relevantes, solo administrar lo que hay".

Obviamente en ese momento hice introspección solo para confirmar empíricamente esa idea: cada tres o cuatro años me venía reinventando. Conocer estas ideas de José solo hicieron que siguiera, con más atención, haciéndolo. No fue casualidad entonces que en 2005 asumiera como gerente general en la Argentina. En 2008, mientras Staples comenzaba a cerrar tiendas en otros lugares, decidiera la apertura de nuestras dos primeras. Yo no cambiaba de posición, cambiaba la empresa que lideraba. En el 2010 tuvimos un año pésimo; por eso en 2011 definimos una nueva estrategia: otra vez cambiaba el negocio. En 2013, al mismo tiempo me hice cargo de Brasil y abrimos un nuevo formato de tiendas. Y en 2016 me fui. Raúl, gerentes, Martina y otros emprendedores... Ninguno es tan distinto del otro.

Gerentes y emprendedores suelen irse demasiado tarde.

El mundo está cambiando a tasas que se aceleran. Las empresas tienen que cambiar más rápido para liderar. Y las personas, dentro de las empresas, todavía más rápido para generar ese cambio.

Capítulo 45 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/45