TRAMPA DEL EMPRENDEDOR EXITOSO

El *Estancamiento* Rentable

> *Cómo construimos jaulas de oro, las llamamos empresas y perdemos la llave sin darnos cuenta.*

Hay un tipo de fracaso que nunca aparece en los balances. No tiene nombre en la contabilidad, no se discute en los consejos directivos, no genera alertas. Pero destruye emprendedores con la misma eficacia que una crisis financiera — solo que más despacio, y con mejor ropa.

Se llama estancamiento rentable: el estado en que una empresa genera suficiente dinero para mantenerse viva, suficiente caos para mantenerlo ocupado, y suficiente inercia para que nunca se detenga a preguntarse si esto era lo que realmente quería.

Es la trampa perfecta. No duele como el fracaso. No exige como el crecimiento. Solo requiere que usted siga corriendo — y sigue, porque correr se siente a trabajo, y trabajo se siente a responsabilidad, y responsabilidad se siente a virtud.[1]

"El fracaso lo obliga a cambiar. El estancamiento rentable lo anestesia."
— SOBRE LA TRAMPA DEL ÉXITO OPERATIVO

§ La Ilusión del Control

Pregúntele a cualquier emprendedor por qué empezó su empresa. La respuesta casi nunca es 'para trabajar 14 horas diarias respondiendo correos.' Es algo más parecido a libertad. A tiempo. A construir algo propio. A no tener jefe.

Paradójicamente, lo que la mayoría termina construyendo es exactamente lo opuesto: un jefe que no duerme, no descansa, no negocia y nunca dice buen trabajo. Ese jefe se llama flujo de caja.

CONCEPTO CLAVE

Michael Gerber llamó a este fenómeno el 'trabajar en el negocio' en lugar de 'trabajar sobre el negocio.' La distinción es todo.

En su libro clásico The E-Myth Revisited, Michael Gerber describe el ciclo con precisión quirúrgica: el emprendedor nace de un técnico que tuvo un 'ataque empresarial.' Era bueno haciendo algo — cocinar, programar, vender, construir — y un día pensó: 'Si yo lo hago, ¿por qué trabajar para alguien más?'[2]

El error no estaba en empezar. El error estaba en que nunca dejó de ser el técnico. Simplemente se convirtió en el técnico que también lleva la administración, las ventas, los recursos humanos y la crisis del viernes por la tarde.

⚠ DIAGNÓSTICO

Si su empresa no puede funcionar sin usted durante dos semanas seguidas, no tiene una empresa. Tiene un empleo con más papeleo, más riesgo y la ilusión de autonomía.

§ El Día que el Éxito se Volvió una Trampa

El estancamiento rentable no llega de golpe. Llega por acumulación — igual que la deuda, igual que el peso, igual que el resentimiento. Llega cada vez que usted apaga un incendio en lugar de diseñar un sistema a prueba de incendios. Llega cada vez que usted hace algo que debería hacer alguien más, porque es 'más rápido.' Llega cada vez que dice 'cuando las cosas se calmen, reorganizo.'

Las cosas no se calman. Eso es, precisamente, el negocio.

El economista y consultor Clayton Christensen lo planteó de manera contundente en su obra How Will You Measure Your Life?: los mismos procesos que hacen exitosa a una persona en su carrera — foco en resultados, eficiencia, urgencia — son exactamente los que pueden vaciarla de significado con el tiempo, si no se cuestionan.[3]

"Armamos una vida impecable por fuera. Brillante. Eficiente. Envidiable. Y por dentro, completamente seca."

— EL COSTO INVISIBLE DEL ÉXITO OPERATIVO

§ La Contabilidad que Nadie Hace

En los negocios somos expertos midiendo lo que genera valor. Márgenes, conversiones, retención, costo de adquisición. Pero hay una contabilidad que casi ningún emprendedor lleva, y es la más importante:

¿Cuánto vale su tiempo? No en términos de facturación por hora. Sino en términos de lo que pierde cuando ese tiempo se lo entrega a alguien que podría cobrarle $30 la hora.

Dan Sullivan, fundador del programa de coaching Strategic Coach, propone una distinción que cambia todo: separar las actividades en zonas de genialidad (lo que solo usted puede hacer, lo que le da energía) y zonas de competencia (lo que hace bien pero otros también podrían hacer).[4]

La mayoría de los emprendedores estancados pasan el 80% de su tiempo en la zona de competencia. Siendo buenos en cosas que no importan estratégicamente. Eficientes en lo urgente. Ausentes en lo importante.

EL SÍNTOMA MÁS SILENCIOSO

Hay una señal que casi siempre precede al reconocimiento del estancamiento rentable. No es el cansancio — el cansancio es fácil de racionalizar. No es la falta de dinero — eso no está pasando. La señal es esta: ya no recuerda por qué empezó.

Viktor Frankl, en su monumental El Hombre en Busca de Sentido, escribió que los seres humanos pueden soportar cualquier cómo si tienen un por qué suficientemente claro. El problema del estancamiento rentable no es la carga de trabajo. Es que el trabajo se ha desconectado de cualquier propósito más grande.[5]

> *Sigue porque sigue. Porque hay empleados que dependen de usted. Porque mañana puede ser mejor. Porque ya invirtió demasiado como para parar. Los economistas tienen nombre para ese último: la falacia del costo hundido. Seguir haciendo algo malo simplemente porque ya invirtió mucho en ello.*[6]

"Usted no es dueño de su empresa. Es su empleado más caro, el que nunca toma vacaciones y nunca puede renunciar."
— LA PARADOJA DEL FUNDADOR

§ Salir sin Destruir

La buena noticia — y la hay — es que el estancamiento rentable no requiere destrucción. No hay que tirar todo y empezar de cero. Requiere algo más difícil y más sostenible: rediseño con intención.

El punto de partida no es operativo. Es existencial. Antes de cambiar los procesos, hay que responder una pregunta que la mayoría evita porque incomoda: ¿Para qué era todo esto?

No la respuesta que dio en el pitch. La respuesta real. La que tenía a los 25 años cuando firmó el primer contrato, o cuando se levantó a las 5 de la mañana emocionado, antes de que el negocio le enseñara a funcionar en modo supervivencia.

Greg McKeown, en su libro Essentialism, propone una idea simple y brutal: la mayoría de las cosas en su empresa no importan. Hay una cantidad pequeñísima de actividades que generan el 80% del valor. El trabajo real del líder no es hacerlo todo — es identificar ese núcleo y construir sistemas para que todo lo demás funcione sin él.[7]

> **EL PRINCIPIO DE SALIDA**
>
> Una empresa que no puede funcionar sin su fundador no es un activo. Es una obligación. El objetivo del rediseño no es trabajar menos — es que el negocio trabaje mejor, con o sin usted presente.

§ Cuatro Preguntas que Cambian Todo

Si llegó hasta acá y algo de esto le resuena, no hace falta un consultor caro ni un retiro de meditación. Hacen falta cuatro preguntas honestas, escritas en papel, sin apuro:

1. ¿Qué compré cuando empecé este negocio? ¿Libertad? ¿Seguridad? ¿Reconocimiento? ¿Impacto? Nómbrelo con precisión. Sin precisión no hay brújula.

2. ¿Tiene hoy lo que fue a buscar? No lo que tiene. Lo que fue a buscar. La distancia entre ambas respuestas es el tamaño de la trampa.

3. ¿Qué tres cosas en su empresa solo puede hacer usted? Solo tres. No quince. No 'todo'. Tres. Si no puede responder esto, el problema es más urgente de lo que cree.

4. ¿Qué estaría haciendo si el dinero no fuera un problema? No para abandonar el negocio. Para entender en qué dirección está el siguiente capítulo.

✦ ✦ ✦

El estancamiento rentable es, en el fondo, un problema de diseño. Usted construyó algo que lo necesita demasiado — y ahora le debe presencia, atención, decisiones, energía. Todos los días.

La salida no es huir. Es rediseñar con la misma inteligencia con que construyó — solo que esta vez, con usted adentro del plano. Como protagonista, no como infraestructura.

El éxito que vale no es el que aparece en los estados de resultados. Es el que aparece en cómo vive usted un martes a las 3 de la tarde.

NOTAS Y REFERENCIAS

[1] Csikszentmihalyi, Mihaly — Flow: The Psychology of Optimal Experience (1990). La 'actividad sin propósito' que se siente productiva es uno de los mayores obstáculos para el bienestar real.

[2] Gerber, Michael E. — The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It. HarperCollins, 1995. El concepto de 'ataque empresarial' y la distinción entre técnico, gerente y emprendedor son pilares del análisis aquí presentado.

[3] Christensen, Clayton M. — How Will You Measure Your Life? HarperBusiness, 2012. Basado en su último discurso a los graduados de Harvard Business School.

[4] Sullivan, Dan — The 4 Freedoms of Entrepreneurship. Strategic Coach Inc., 2010. Su framework de 'Unique Ability' es la base del concepto de zona de genialidad mencionado en este artículo.

[5] Frankl, Viktor E. — Man's Search for Meaning. Beacon Press, 1959 (publicado originalmente en alemán, 1946). La pregunta por el 'por qué' como sustento de cualquier 'cómo' es central a su pensamiento.

[6] Kahneman, Daniel y Tversky, Amos — Prospect Theory, 1979. Kahneman lo desarrolla de manera accesible en Thinking, Fast and Slow (Farrar, Straus and Giroux, 2011).

[7] McKeown, Greg — Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less. Crown Business, 2014. Su concepto de 'trade-off consciente' es fundamental para rediseñar una empresa desde el liderazgo.

Usted no es esclavo de su empresa.
Es esclavo de cómo la diseñó.
Y eso, a diferencia del pasado, todavía puede cambiarlo.
— JGAV