

Enamórate del problema, no de la solución

«AVISO:

Este libro te cambiará
la vida y se convertirá
en tu biblia si estás
emprendiendo.»

—Del prólogo de

STEVE WOZNIAK,
cofundador de Apple

**Uri
Levine**

Cofundador de **Waze**

DEUSTO

Enamórate del problema, no de la solución

URI LEVINE



EDICIONES DEUSTO

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Publicado originalmente en inglés por Matt Hol, una editorial de BenBella Books, Inc.
Título original: *Fall in Love with the Problem, Not the Solution*

© Uri Levine, 2023

© de la traducción, Magdalena Holguin, 2023

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2024

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de la colección: Sylvia Sans Bassat

Primera edición: abril de 2024

Depósito legal: B. 3.972-2024

ISBN: 978-84-234-3708-5

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: CPI Black Print

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo de Steve Wozniak, cofundador de Apple.....	11
Introducción.....	17
1. Enamórate del problema, no de la solución.....	25
2. Una start-up es una travesía de fracasos.....	53
3. Abraza la disrupción.....	93
4. Trabaja en fases.....	113
5a. La montaña rusa de la búsqueda de financiación.....	143
5b. Controla a tus inversores.....	181
6. Despedir y contratar.....	207
7. Comprende al usuario: sólo somos una muestra de uno....	237
8. Determina el ajuste producto-mercado o fracasarás.....	263
9. Hacer dinero.....	291
10. Cómo conseguir mil millones de usuarios.....	321
11. Extiéndete por todo el mundo.....	353
12. La salida.....	367
Epílogo feliz.....	413
Agradecimientos.....	419

Enamórate del problema, no de la solución

No he fracasado setecientas veces. Ni siquiera he fracasado una. Lo que he conseguido es demostrar que esas setecientas maneras no funcionan. Cuando haya eliminado todas las maneras que no funcionan, habré descubierto la manera que sí funciona.

THOMAS EDISON

El día de la fiesta judía del Rosh Hashana de 2006 me había cogido unas vacaciones con mi gran familia extendida en Metula, un pequeño pueblo en el norte de Israel, a algo menos de doscientos kilómetros de mi hogar en Tel Aviv. Cuando los cortos días de descanso tocaban a su fin, llegó el momento de emprender el regreso de tres horas a casa. Éramos un grupo grande —distribuido en diez vehículos— y la pregunta que todo el mundo se hacía era: «¿Cuál es la mejor ruta para llegar a casa?».

Existían únicamente dos rutas de Metula a Tel Aviv, algo parecido a las deliberaciones para elegir la 280 o la 101 cuando se viaja entre Silicon Valley y San Francisco. En 2006 no había una manera de saber con certeza cuál de las autopistas elegir. Como mi esposa y yo teníamos cuatro hijos relativamente pequeños en esa época, fuimos los últimos en partir, y yo pensé: «Ojalá hubie-

ra alguien conduciendo delante de nosotros que pudiera informarnos de qué carreteras están congestionadas y cuáles menos transitadas».

En realidad, sí lo había. Todos los miembros de la familia que habían salido antes.

Comencé a llamarlos. «¿Cómo está el tráfico en tu ruta? —pregunté—. ¿Te has encontrado algún embotellamiento?»

Ése resultó mi gran momento «¡Eureka!», la idea que me llevó a comprender que sólo necesitaba a alguien que ya estuviera en la carretera para que me dijera lo que estaba ocurriendo. Eso es precisamente lo que más tarde se convertiría en la esencia de Waze.

Muchas de mis start-ups comenzaron de forma similar, tras sentirme frustrado y advertir que otros compartían esa misma frustración, e intentar encontrar una manera de aliviarla.

Aunque ninguna de mis start-ups habría tenido éxito sin el equipo de liderazgo, el detonante para iniciarlas casi siempre fue el mismo. Creé Waze porque odio los embotellamientos. Comencé FairFly porque odio derrochar mi dinero. Pontera (antes llamada FeeX) nació porque pagaba demasiados cargos por los ahorros destinados a mi pensión y Engie porque me sentía como un idiota cuando iba al mecánico. Sabrás más acerca de mis motivaciones y de aquello que hacen mis empresas más adelante en este capítulo.

Para mí siempre es la frustración la que me lleva a ver los problemas. Luego intento determinar si se trata de un GRAN PROBLEMA, uno que valga la pena solucionar. El problema es siempre lo que desencadena el resto y, si es verdaderamente significativo, es posible generar mucho valor, lo que nos convertirá en personas exitosas al solucionarlo.

Este capítulo narra la historia del comienzo de muchas de mis start-ups, que empiezan siempre a partir de un problema y luego siguen enfocadas en ese problema. En definitiva, construir una start-up es difícil, largo y doloroso. Es preciso estar enamorado para tener la pasión suficiente que permita perseverar a través de las etapas difíciles del viaje. Así que mejor que te enamores del problema que intentas resolver.

Una start-up es como enamorarte

Construir una start-up se asemeja mucho a enamorarse. Al comienzo, hay muchas ideas que se pueden desarrollar. Finalmente, eliges una y te dices: «Ésta es la idea sobre la que voy a trabajar»; viene a ser lo mismo que tener muchas citas hasta que finalmente conoces a alguien y te dices que esa persona es «la indicada».

Al principio pasas tiempo únicamente con esa idea, pensando en el problema, los usuarios, el modelo de negocio, todo, de la misma manera que sólo quieres pasar tiempo con la nueva persona a quien amas cuando empiezas a enamorarte.

Cuando finalmente te sientes lo suficientemente seguro, comienzas a hablar con tus amigos sobre la idea, y por lo general te dicen: «Eso nunca va a funcionar» o «Es la idea más estúpida que he oído».

Lo he escuchado muchas veces. Creo que la gente ya no suele decírmelo con tanta frecuencia, pero al comienzo lo decían mucho. A veces llevas a tu novia a conocer a tus amigos y dicen: «Esa persona no es para ti».

Ése es normalmente el momento en el que te apartas de tus amigos, porque estás enamorado de esa idea, enamorado de lo que estás haciendo, y no quieres escuchar a nadie más.

La buena noticia es que estás enamorado y no los escuchas.

La mala noticia es que estás enamorado y no los escuchas. Pero ésa es la realidad, y es relevante para muchos aspectos de tu vida. Si no amamos lo que hacemos, hagámonos el favor y hagamos más bien algo que amemos, porque, de lo contrario, nos estaremos condenando al sufrimiento. ¡Debemos ser felices!

Puede ser perjudicial desconocer lo que otros te dicen. Quizá los amigos, socios de negocio potenciales o inversores tienen algo importante que decir, y ino los escuchas! Sin embargo, al mismo tiempo, es necesario estar enamorado para emprender ese viaje. Será una montaña rusa larga, compleja y difícil. Si no estás enamorado, será excesivamente duro.

Antes de fundar Waze, había estado trabajando como consultor para varias start-ups. Una de ellas era una compañía local de navegación móvil, Telmap, que construía software de navega-

ción para teléfonos móviles que era ofrecido como un servicio a los operadores de telefonía móvil, que, a su vez, lo ofrecían como una suscripción pagada a sus suscriptores. Era, esencialmente, una compañía de negocio-a-negocio-a-consumidor (B2B2C). Telmap obtenía la licencia de sus mapas de terceros, como la compañía israelí Mapa y el gigante internacional de mapeo Navteq. Sin embargo, Telmap no tenía información del tráfico.

Me acerqué al CEO y compartí con él lo que pensaba. La plataforma de Telmap parecía el lugar ideal para desarrollar mi visión.

—A nadie le interesa la información del tráfico —respondió el CEO, rechazando aquello que yo consideraba una idea brillante—. A la gente le interesa la navegación. No creo que la información del tráfico sea factible.

Por «factible» quería decir «nunca conseguiremos que la gente la use lo suficiente para que valga la pena financieramente para nosotros o para cambiar su ruta de acuerdo con ella».

En aquel entonces, la única manera de usar la información del tráfico era mediante un código de colores aplicado al mapa: verde significaba que no había tráfico, amarillo que sí lo había y rojo que el tráfico era pesado. Pero esa información no era particularmente útil. En las carreteras e intersecciones muy usadas hay tráfico todos los días entre las 8 y las 9 de la mañana, y entre las 4 y las 6 de la tarde, y en esa misma carretera, a medianoche ¡no hay tráfico!

Sin embargo, persistí. Cualquiera que me conozca es consciente de que, una vez que tengo una idea en mente, es casi imposible disuadirme de llevarla a la práctica.

Telmap tenía cincuenta mil usuarios en aquel momento, todos en Israel, y todos usaban sus teléfonos móviles con GPS. Diseñé un modelo estadístico teórico para demostrar que esos cincuenta mil conductores serían suficientes para crear una información «factible» del tráfico. Era un modelo muy sencillo, que cuando creamos Waze se hizo mucho más preciso.

Las cifras del modelo funcionan así: cincuenta mil usuarios de cerca de 2,5 millones de vehículos en Israel (el número de coches y camiones en las carreteras en esa época) constituían aproximadamente el 2 por ciento del total. En una autopista, durante

las horas punta, hay entre 1.500 y 2.000 vehículos por carril, así que el 2 por ciento de esa cifra es una muestra de 30 a 40 vehículos por carril.

Ahora bien, si la autopista tiene tres carriles, eso sería entre 90 y 120 vehículos por minuto. Si pudiéramos reunir los datos de la ubicación y la velocidad en todo momento, constituiría una muestra lo suficientemente grande para determinar cómo es el tráfico en esa autopista.

Intenté de nuevo persuadir al CEO, pero evidentemente mi tesis no fue lo bastante consistente para convencerlo.

Aun cuando dejé de tratar de convencerlo, seguía con el deseo de seguir trabajando en ello durante un tiempo; finalmente, cerca de un año más tarde (siempre tarda más tiempo de lo que pensamos), como resultado de mis antecedentes y mi reputación como consultor de start-ups, un colega mutuo me presentó a dos emprendedores: Ehud Shabtai y Amir Shinar.

Ehud y Amir trabajaban juntos en una compañía de software dirigida por el segundo. Ehud era el CTO, el director de Tecnología, pero en su «trabajo nocturno» había elaborado un producto llamado FreeMap Israel.

La aplicación FreeMap Israel era una combinación de dos partes: navegación y creación de mapas. La aplicación creaba un mapa a medida que ibas conduciendo y lo utilizaba al mismo tiempo para la navegación. Funcionaba en asistentes personales digitales (PDA), pues todavía no existían los iPhones. Como su nombre indica, FreeMap Israel era completamente gratuito, tanto la aplicación como el mapa.

Ehud tenía un problema similar al mío: necesitaba mapas para que funcionara su aplicación, pero era excesivamente caro obtener una licencia de un tercero para usarlos. Era un problema realmente crítico para nuestras dos visiones, porque sin los mapas sería imposible construir una masa crítica de usuarios que generara información factible del tráfico. Pero una start-up no podía costearse los altos precios que cobraban en ese momento las compañías que elaboraban mapas.

Conocer a Ehud y a Amir fue mi segundo momento mágico; fue entonces cuando supe que había encontrado lo que necesita-

ba para completar mi visión de una aplicación cotidiana para «evitar los atascos de tráfico». Tenía una idea, pero no una forma de implementarla. Ehud tenía la respuesta conceptual y tecnológica para el coste del mapa, además de una visión similar. De hecho, Ehud estaba muchos pasos por delante de mí. Lo mío era una teoría; él en realidad había construido ya mucho de lo que se necesitaba. La magia de los mapas de Ehud, que se dibujaban a sí mismos y creaban un mapa «gratis», era un prerrequisito para desarrollar una aplicación gratuita que alentara su uso por el número de usuarios necesarios para generar datos de tráfico precisos.

Después de que uniéramos fuerzas en 2007, desde su inicio, estaba claro que Waze sería una aplicación de mapeo/conducción/tráfico que funcionaría con GPS: eso era exactamente lo que íbamos a crear. Ciertamente, éramos conscientes de que los teléfonos inteligentes con sistemas operativos (y, por tanto, con la capacidad de operar con aplicaciones) y el GPS integrado por potentes chips eran cada vez más populares. Lo que no sabíamos en aquel momento era que Apple habría de revolucionar la industria cuando lanzó la App Store en 2008. Esto, a su vez, dio a Waze su mayor impulso.

La verdadera magia residía en el hecho de que la misma aplicación que recopila los datos los usa también al mismo tiempo: es la *crowdsourcing* de todo!

Identificar un gran problema, uno que valga la pena solucionar

Es necesario comenzar por pensar en un problema —un GRAN problema—, algo que valga la pena solucionar, un problema que, de ser resuelto, hará del mundo un lugar mejor. Luego debemos preguntarnos quién tiene ese problema. Evidentemente, si la respuesta es sólo yo, ni siquiera te molestes en seguir, no vale la pena. Si tú eres la única persona en el planeta que tiene ese problema, lo mejor es consultar a un psiquiatra. Sería mucho menos caro (y probablemente más rápido) que construir una start-up.

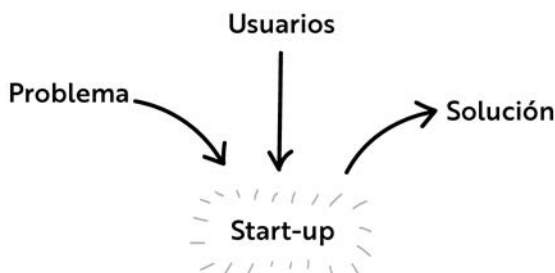
No obstante, si muchas personas tienen ese problema, *entonces hablemos con ellas para comprender su **percepción** del problema. Sólo después de hacerlo, construiremos la solución.*

Cuando se sigue ese camino, y la solución finalmente funciona, habremos creado valor, que es la esencia del viaje.

Sin embargo, si comenzamos por la solución, es posible que estemos construyendo algo que a nadie le interesa, y eso es frustrante cuando se ha invertido tanto esfuerzo, tiempo y dinero. De hecho, la mayor parte de las start-ups mueren porque no consiguen establecer el APM, algo que sucede en muchos casos si te centras en la solución y no en el problema.

Hay muchas razones para comenzar por el problema, además de aumentar la probabilidad de crear valor. Otra razón fundamental: la historia será mucho más sencilla y atractiva; la gente entiende la frustración y puede conectarse con ella.

Comenzar por el problema



Encontremos una **solución** para muchos **usuarios** con un **problema**

Las empresas que se enamoran de un problema se preguntan todos los días: ¿estamos avanzando hacia la eliminación de ese problema? Hablan de una historia: «Éste es el problema que solucionamos», o incluso mejor, la reducen a «Ayudamos a las personas XYZ a evitar los problemas ABC», mientras que, para las compañías que se centran en la solución, su historia comenzará con «nuestro sistema...» o «nosotros». Si el centro es una persona, resulta mucho más difícil ser relevante. Si la historia se

refiere a los usuarios y se enfoca en el problema, será mucho más sencillo conseguir relevancia.

¿Por qué tiene la gente respuestas tan reactivas a las ideas de nuestra empresa?

La gente siente aprensión frente al cambio. Seguramente hemos incubado la idea durante largo tiempo y hemos tenido el tiempo necesario para adoptarla o adaptarla a la visión, pero para otros es algo completamente nuevo. En especial si es la primera vez que nos dedicamos a un emprendimiento, sin un nombre reconocido, el cambio que proponemos puede ser tan drástico que puede suscitar una respuesta negativa. La gente necesita tiempo para sentirse cómoda con una idea.

Crear una empresa es un salto de fe. Si no estás dispuesto a sacrificarte —a renunciar a tu salario, cargo y título actuales—, entonces no estás profundamente enamorado. Si no estás dispuesto a renunciar a un deporte o a una afición, no le dedicarás la suficiente atención a tu start-up para emprender el viaje.

¿Cómo saber cuándo estás preparado para lanzar una start-up? Cuando estás dispuesto a sacrificar todo eso. Ésa es la medida más importante. Si te dices «seguiré trabajando en mi empleo actual, pero en cuanto consiga el capital, me retiro y comienzo mi propia compañía», entonces no va a suceder. No estás mostrando suficiente compromiso, lo cual, en términos generales, les dirá lo mismo a los inversores: que no estás comprometido. Y si no lo estás, ¿por qué deberían comprometerse ellos?

¿Cuál es el problema que intentamos solucionar?

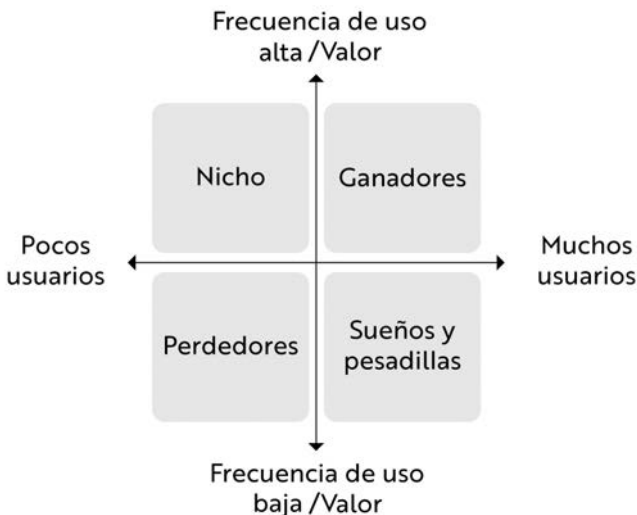
El tema fundamental de este libro es «Enamórate del problema, no de la solución». Un problema se define con facilidad. Cuando hablamos de él a otra persona, ésta debería decir: «Sí, iyo también tengo ese problema!». En la mayor parte de los casos, las personas darán su versión del problema y dirán cómo les frustra

cuando les sucede. Cuanto más escuchemos a otras personas hablar sobre su versión del problema, más sabremos que la gente lo percibe como algo real, lo cual significa que la percepción de nuestra propuesta de valor será real.

Y si además de describir su percepción del problema, agregan cuánto valorarían que desapareciese, sabremos que estamos ante un problema doloroso. Pero antes de precipitarnos a elaborar una solución, es necesario preguntarnos —y luego validarlo con personas que enfrentan ese problema— hasta qué punto es doloroso (es decir, qué valor proporciona solucionarlo) o con qué frecuencia se enfrentan a él.

Si solucionamos un problema al que la gente se enfrenta cada día —y, de ser posible, algunas veces al día, por ejemplo, durante su trayecto a la oficina y de regreso a casa—, estamos ante algo grande. Cuando Google estaba dialogando con nosotros acerca de adquirir Waze en 2013, su CEO Larry Page nos explicó que Google estaba interesada en un «modelo de cepillo de dientes», algo que se use dos veces al día, exactamente lo que era nuestra empresa. Los problemas se ajustan a una matriz con dos ejes: *mercado posible total* y *dolor*.

Matriz de cualificación



Cuando pensemos en un problema, debemos observar esta matriz y hacernos dos preguntas:

1. ¿Cuál es el tamaño del mercado posible? ¿Cuántas personas tienen ese problema? ¿Cuántos negocios se ven afectados por él?
2. Luego la pregunta más importante: ¿hasta qué punto es doloroso? El dolor puede medirse a través de uno o dos factores: amplitud (muy muy doloroso) o frecuencia (nos afecta a menudo).

Una vez definido el problema, regresemos a la matriz y miremos dónde se ubica. Miremos cada uno de los cuatro cuadrantes de la matriz.

- «Ganadores» es fácil de comprender, pero difícil de encontrar. Están ubicados en la esquina superior derecha, donde hay muchos usuarios y una alta frecuencia de uso (valor): pensemos en Facebook, Google, WhatsApp y Waze. Si se le pregunta a alguien cómo oyó hablar de Waze, lo más probable es que haya sido mediante el boca a boca, por amigos. Todas las compañías exitosas en el espacio de los consumidores han crecido a partir de amigos que se lo cuentan a otros amigos. Si el producto se usa con alta frecuencia, la oportunidad de que suceda es drásticamente mayor, porque habrá muchas ocasiones de usar el producto y muchas más de hablarles a otros acerca de él.
- «Nichos» podría ser una compañía muy exitosa, con un potencial de enorme impacto para unos pocos (pensemos en la cura para un síndrome médico poco común). O imaginemos que se crea un mercado para jets privados subutilizados. Se genera una buena cantidad de ahorros con ese modelo, pero es relevante para un mercado potencial muy pequeño (y adinerado). Los nichos tienen un mercado potencial pequeño, pero su frecuencia de uso o valor es muy alta. Son compañías bastante buenas.

- «Perdedores» están en el campo de la matriz donde hay pocos usuarios y un bajo uso/valor.
- «Sueños y pesadillas» es la categoría del mercado potencial de «todos», pero donde hay bajo valor o poca frecuencia de uso; por ejemplo, un servicio para renovar el carnet de conducir. Aun cuando ir a Tráfico siempre se percibe como una pérdida de tiempo, sólo sucede una vez cada cinco o diez años. La gente desea creer en sus sueños, pero, en realidad, en este caso son pesadillas porque no hay suficiente valor al que se pueda acceder a través del mercado potencial.

Los problemas pueden medirse por la frecuencia de uso, la magnitud de la frustración, el coste alternativo o el tiempo ahorrado. Cualquiera que sea el modelo, la solución puede cambiar varias veces a lo largo del camino hacia el APM (el cual, en pocas palabras, significa que hemos establecido cómo crear valor para nuestros usuarios).

Exploraré el APM en más detalle en el capítulo 8.

El problema, no la solución, es casi siempre la motivación fundamental y la razón para crear una start-up. Desde luego, hay compañías exitosas que comenzaron sin un problema, como las primeras start-ups en el campo de las redes sociales o las compañías de juegos online, pero mi enfoque es que se debe siempre comenzar con el problema y no con la solución.

Encontrar el punto de dolor

¿Cómo saber si vale la pena desarrollar un problema?

Siempre comienzo por buscar «el dolor». Para mí, es motivado principalmente por la frustración. Ciertamente, es posible que haya otros aspectos que contribuyen al dolor, pero la frustración es crítica para que cualquier persona actúe. Si me encuentro con algo que me desagrade o que me enoja, empiezo a pensar cómo arreglarlo.

Mis más grandes frustraciones recurrentes son las pérdidas

de tiempo, como hacer cola (en los supermercados, en los embotellamientos de tráfico, en los controles de seguridad de los aeropuertos, aguardar el telesilla en las pistas de esquí) o malgastar dinero.

Odio tener la sensación de que me están estafando.

El problema que Waze se propuso solucionar era cómo podían evitar los conductores habituales los atascos de tráfico: sencillo, directo y algo con lo que podemos identificarnos. La historia es similar para las otras compañías que he creado o a las que me he unido desde el primer día. Éstos son algunos de los puntos de dolor de los que se ocupan:

- **Moovit.** Maneja la frustración de esperar a que llegue el bus; es el Waze del transporte público, y responde a las mismas preguntas: ¿cómo llego de aquí hasta allí de la manera más rápida posible (en este caso, en transporte público)?
- **Engie.** Maneja la frustración de ir al taller mecánico, donde la mayoría de nosotros nos sentimos entre desamparados e idiotas.
- **Pontera.** Fundamos FeeX, que en 2022 cambió de nombre a Pontera, para solucionar el problema de que la gente sabe muy poco acerca de sus planes de pensiones. La mayor parte de la gente sabe cuánto está pagando en cuotas, no cuáles son los ahorros esperados para su pensión. Cuando era joven, mi padre alguna vez me dijo que si no sabes cuánto estás pagando, seguro que es demasiado. Resulta que la transparencia, y actuar a partir de ese conocimiento, nos ayudará a que seamos más ricos cuando nos jubilemos.
- **FairFly.** Se ocupa del mayor secreto de la industria de los viajes: qué pasa con los costes de los vuelos una vez que has reservado uno. Nadie lo sabe, porque nadie compara los precios después. El coste de los vuelos cambia todo el tiempo, antes de que reservemos un vuelo, pero también después de hacerlo, así que si el precio baja, en realidad es posible reservar de nuevo el mismo vuelo a un menor precio.

- **Refundit.** Cuando uno viaja y va de compras en Europa, tiene derecho a que le devuelvan los impuestos pagados por las compras realizadas. Este impuesto no es insignificante: en promedio, puede ser más del 20 por ciento del precio de compra. Pero cuando intentamos recuperar el dinero, sencillamente no es posible. Puede que haya una larga fila en la aduana, que la tienda no disponga de los formularios correctos o que cuando preguntamos dónde se encuentra la oficina de devolución de impuestos, nos digan que está en otra terminal. El resultado es realmente frustrante. En el 90 por ciento de los casos, la gente no consigue la devolución de su dinero.
- **Fibo.** Declarar impuestos es algo complejo y caro en la mayor parte de los países fuera de Estados Unidos. El resultado es que siempre se malgasta una buena cantidad de dinero. (Recordemos que odio el derroche, y malgastar dinero ciertamente lo es.)

Veamos más de cerca algunas de estas compañías.

Pontera: jubílate más rico

El año 2008 fue deprimente, aunque es algo que no es sorprendente debido a la grave crisis económica. Cuando recibí el extracto anual de mi plan de pensiones a finales de año, vi que había perdido cerca de un 20 por ciento de mis ahorros a largo plazo. Aún peor, descubrí que me cobraban un 1,5 por ciento en cuotas de gestión por perder ese dinero.

Me sentí frustrado, no tanto porque estaba pagando cuotas, sino porque no sabía que lo estaba haciendo. Les pregunté a algunos de mis amigos; ninguno lo sabía tampoco. Cuando nadie lo sabe, es la definición exacta de un secreto. Un mercado lleno de secretos, con información unidireccional, está llamado a la disrupción si creas transparencia. Luego comencé a investigar más profundamente y advertí que nadie comprende realmente cómo funcionan los ahorros de los planes de pensiones,

ni cuál es el valor esperado de esos ahorros en el momento de la jubilación.

Se me ocurrió la idea de crear Pontera para ayudar a manejar la transparencia de los planes de pensiones y sus cuotas. Obviamente, los rendimientos son mucho más importantes que las cuotas, pero si ampliamos el panorama, el rendimiento neto corresponde al rendimiento nominal menos las cuotas, acumulado a lo largo de los años, entre el momento actual y cuando nos jubilemos. Esto representa una parte importante de los ahorros que recibiremos.

Comenzamos en Israel con las cuotas y, cuando nos mudamos a Estados Unidos, hicimos varios cambios de producto hasta entender bien el mercado y sus necesidades. Cuando empezamos en Israel, atrajimos rápidamente a usuarios mostrándoles cuánto estaban pagando (en comparación con otros individuos en similares circunstancias, lo cual se convirtió en el «evento desencadenante» fundamental para atraer usuarios y para actuar).

Comenzamos en Israel centrados en las cuotas y no en los rendimientos porque, en aquella época, no había manera de comparar los rendimientos, y pensamos que así sería más sencillo de vender y atraer usuarios. Al llegar a Estados Unidos, pensamos en usar el mismo concepto, pero descubrimos que las cuotas implicadas en «cuentas retenidas» (*held-away accounts*) como los planes 401(k) y 529 eran sólo la punta del iceberg. Tardamos varios años en calcular de nuevo el APM y advertir que la naturaleza del problema en Estados Unidos es muy diferente. En dicho país, cuando eres contratado por un nuevo empleador, los beneficios de la contratación incluyen a menudo un plan 401(k). Cada persona puede definir su contribución al 401(k) y elegir dónde invertirla. En más del 80 por ciento de los casos, la gente suele escoger la inversión que le ofrecen por defecto y no suele cambiar a lo largo de los años. Esta opción por defecto es habitualmente de bajo riesgo y bajo rendimiento, y lo que es peor, nadie se ocupa de la gerencia o la supervisión de nuestros ahorros más importantes a largo plazo. De hecho, las cuentas por defecto 401(k) tienen como resultado rendimientos mucho más

bajos que las cuentas gerenciadas, y si se tiene en cuenta el efecto acumulado, la diferencia puede llegar a significar una sustanciosa cantidad cuando nos jubilemos. Actualmente, Pontera es una plataforma en la que asesores financieros manejan las cuentas 401(k) y otras cuentas para sus clientes. Pontera es el puente que te lleva a cobrar una mejor (más alta) pensión.

Solución FairFly: ahorrar dinero después de reservar

Cuando uno de mis hijos tenía trece años, lo llevé a Orlando para celebrar su bar mitzvá. Después de todo, ¿qué joven de trece años rechaza una visita a Disney World?

Reservé un apartamento en un complejo vacacional de Orlando por 120 dólares la noche, lo cual parecía ser un precio maravilloso. Sin embargo, una semana antes del viaje, descubrí, para mi sorpresa, que el complejo vacacional estaba prácticamente desocupado, y que el precio era de 120 dólares por toda la semana. Cancelé de inmediato la primera reserva e hice una nueva. Puse un recordatorio para verificar de nuevo dos días antes del viaje; con esos precios, incluso podría pasar que «me pagaran por ir allí» y, en efecto, dos días antes del viaje, el precio era de 120 dólares por toda la semana *incluyendo el desayuno*.

Me di cuenta de que esta experiencia aplicaba también a un ejemplo mucho más común de precios que varían después de hacer una reserva: el coste de los vuelos de avión.

FairFly es otro gran ejemplo de cómo convertir la frustración en una compañía. ¿Qué pasa con el precio de los billetes una vez que se reserva un vuelo? La realidad es que no lo sabemos, porque nadie compara los precios después de haber hecho una reserva. Pero el precio de los vuelos continúa subiendo y bajando todo el tiempo. Mientras la reducción del precio sea mayor que el coste por cancelar, vale la pena reservar de nuevo el mismo vuelo por un precio menor.

Cuando estaba en Waze y necesitaba programar un viaje de trabajo a Nueva York, unos días después de haber hecho la reserva, otro de los empleados de la empresa pidió acompañarme

en el viaje. Le respondí que vale y volví a entrar en Expedia para reservar el billete.

Para mi sorpresa, ¡descubrí que era un 30 por ciento más barato que el que yo había pagado!

Por aquella época viajaba con mucha frecuencia para la empresa, y muchos otros empleados también lo hacían, así que no era un problema menor. Lo mismo sucede en las grandes corporaciones. Resulta que el precio promedio de los billetes cambia cerca de noventa veces desde el momento en que se hace la reserva hasta el día del vuelo. El viaje para celebrar el bar mitzvá pudo haber sido el detonante para crear FairFly, pero fue al reservar el pasaje a Nueva York cuando advertí que este problema —llamémoslo una oportunidad— es realmente sistémico y no únicamente una ocurrencia ocasional o una coincidencia.

Refundit: simplificar las compras libres de impuestos en Europa

Unos pocos años atrás, visité Madrid con mi esposa. El último día queríamos comprar algo en una tienda de artículos deportivos. Yo ya había tenido la experiencia de solicitar la devolución de impuestos por las compras realizadas en Europa, y sabía que era un problema que valía la pena solucionar. Estaba buscando confirmación por parte de un usuario sin experiencia —mi esposa—, así que le pedí que realizara el proceso mientras yo observaba.

Y aunque pueda parecer que le estaba tomando el pelo a mi mujer creándole un trabajo adicional, no hay nada más importante para comprender la frustración de un usuario que observar cómo se desencadena. E incluso puede ser más crítico aún cuando se observa a un nuevo usuario intentando hacer algo por primera vez.

Mi esposa le preguntó al dueño de la tienda si tenía los formularios pertinentes para solicitar la devolución de impuestos. Él respondió que no los tenía. Mientras miraba a las otras personas que hacían cola con nosotros, lo que pensé es que el ven-

dedor no deseaba perder tiempo con ese asunto; quería vender más o atender a más clientes. En aquel momento, mi esposa estaba dispuesta a renunciar, como la mayor parte de la gente lo haría en una situación semejante, pero yo insistí en que fuéramos a otra sucursal de la tienda que tuviera los formularios correctos.

Nos tomó sólo unos diez minutos averiguar qué necesitaba, pero luego esperó casi una hora para que le entregaran los formularios. Había una fila de aproximadamente diez personas y sólo un empleado para ocuparse del trámite. Una espera de una hora para ahorrar cerca de 15 euros ciertamente no vale la pena, pero la experiencia era muy importante para entender cuán doloroso es el proceso.

Finalmente, le dieron todo lo que necesitaba.

Cuando llegamos al aeropuerto, pasamos por el segundo proceso para reclamar la devolución de impuestos, que es la aprobación de la aduana. Para nuestra sorpresa, fue bastante fácil y rápido, pero luego era necesario ir a una oficina más, la de Global Blue, la compañía que se encarga de la devolución, y allí la fila era muy muy larga, y el tiempo del que disponíamos demasiado corto, así que no conseguimos reclamar la devolución de impuestos antes de la salida de nuestro vuelo.

Éste es el problema que soluciona Refundit: los estimados 26.000 millones de euros al año que no son reclamados por los millones de turistas que viajan continuamente a Europa.

He oído muchas historias de gente que me dice: «Espera, deberías escuchar lo que me pasó a mí...», «No podrás creer mi historia...». Confía en mí, te creo.

Llegados a este punto, te habrás dado cuenta de que no me gusta derrochar el dinero, como tampoco me gusta hacer cola.

Fibo: presentar una declaración de impuestos es complejo y caro

Cuando hablo con gente en diferentes partes del mundo, les pregunto con frecuencia: «¿Cómo es el proceso de presentar una

declaración de impuestos en tu país?». En países diferentes de Estados Unidos, donde no es algo complejo —uno puede llevar los documentos al H&R Block [una firma asesora en materia de impuestos] más cercano o presentarlos en línea usando TurboTax—, declarar impuestos es un verdadero dolor de cabeza. Siempre oigo que es complicado, caro o ambas cosas. Ciertamente es un gran problema para mucha gente en todo el mundo. En Estados Unidos, todos los ciudadanos están obligados a declarar impuestos anualmente. No sucede lo mismo en otros países, donde la gente no tiene que declarar personalmente los impuestos, pues depende de las deducciones mensuales que se le hayan hecho. En Israel, por ejemplo, únicamente el 5 por ciento de la población adulta presenta una declaración de impuestos. En el Reino Unido, es cerca del 25 por ciento.

¿Veis a dónde quiero llegar? Si no es obligatorio, y además es complicado y caro, la gente sencillamente no declara impuestos y, como resultado de ello, cuando tienen derecho a un reembolso, puesto que no lo reclaman, se quedan sin él.

En Israel, el 80 por ciento de los empleados tienen derecho a un reembolso, pero no se molestan en reclamarlo. El resultado es la asombrosa cifra de 10.000 millones de séqueles que nunca se devuelven. Esto me enoja tanto como el problema que soluciona Refundit. No es sólo que no me guste derrochar dinero, isino que me desagrada especialmente cuando hay muchísima gente que podría aprovechar ese dinero!

En todos los ejemplos anteriores, me enamoré del problema y era una historia fácil de contar. Quienes me escuchaban se vinculaban de inmediato con el problema. Sin embargo, en todos estos casos, me tomó años encontrar el equipo adecuado —Yoav, Eyal y David en Pontera; Aviel y Ami en FairFly; Ziv en Refundit; Roi y Dana en Fibo—. Luego comenzó el viaje, y fueron los equipos los que nunca renunciaron, y pasaron por la montaña rusa y los retos de cruzar el desierto.

Cuando el problema desaparece

Por lo general, los problemas no desaparecen solos. Pero la percepción del problema sí que podría desaparecer. Esto fue lo que sucedió con Mego, una start-up que fundé para manejar la frustración que genera ir a la oficina de correos.

Mego nació de mi frustración al recibir una nota de la oficina de correos donde me informaban de que había recibido un paquete.

En gran parte de Estados Unidos esto no es un problema, porque el cartero lo deja en tu puerta incluso si no estás en casa. Si vives en un edificio, el paquete habitualmente lo recibirá el portero. Por esta razón, los paquetes en Estados Unidos por lo general están dirigidos a una dirección, no a una persona.

En Israel y en Europa, sin embargo, el paquete no está vinculado a una dirección, sino a una persona específica. Por tanto, si esa persona no está en casa cuando llega el cartero, el destinatario recibe una nota donde se le informa de que debe acercarse a la oficina de correos. Desde luego, normalmente la oficina en cuestión sólo está abierta unas pocas horas, que suelen ser poco convenientes, cuando la gente está aún trabajando, y cierra temprano. Y si eso no fuese suficientemente desalentador, hay también largas colas y nunca encuentras un lugar para aparcar.

El resultado: en Israel, cerca del cien por cien de los paquetes no se entregan en el primer intento. La situación no es mucho mejor en el Reino Unido, donde sólo un tercio de los paquetes se entregan en el primer intento.

Mego les ofreció una alternativa a quienes recibían avisos de la oficina de correos. Por una pequeña suma, se puede escanear el aviso, escanear nuestra identificación y alguien recogerá el paquete por nosotros. El coste: unos 5 dólares por entrega.

Creamos la empresa en 2016 y comenzamos a probar el servicio en Israel. A la gente le fascinó. Sin embargo, en 2017, la oficina de correos introdujo una serie de cambios dirigidos a solucionar algunos de sus principales problemas y a partir de entonces ya era posible recoger los paquetes en las tiendas locales 7-Eleven o en casilleros ubicados en lugares estratégicos en todo

el país. En la oficina misma de correos, ya era posible hacer una reserva para una hora específica a través de la aplicación del servicio postal o a través de un mensaje de texto. Ciertamente, eso redujo la frustración de los clientes. Además, la oficina de correos permanecía abierta hasta tarde (hasta las 8 de la tarde y en ocasiones incluso hasta medianoche).

El servicio de Mego aún tenía valor, pero la percepción del problema desapareció gracias a los cambios introducidos por la oficina postal. Si consideraras el problema en 2016, crearías una empresa, como yo hice. En 2017, no lo haríamos. A veces, es cuestión de oportunidad. A partir de ese momento, cerramos la compañía.

Por otro lado, también he invertido en start-ups en las que no soy el fundador, pero me gustan la idea y el CEO. Mi estrategia habitual en esos casos es unirme a la junta directiva para poder contribuir con mi tiempo y experiencia. Algunos ejemplos son SeeTree, Weski, Dynamo, Pumba y Kahun.

MÁS ACERCA DE ALGUNAS DE MIS START-UPS

Además de las start-ups que fundé a partir de problemas de los que me enamoré, estoy involucrado en otra serie de empresas a las que me uní mucho antes de que empezaran. En la mayor parte de los casos, ayudé al equipo que las creó o al CEO a comenzar el proyecto, luego invertí en él y más tarde orienté al equipo a lo largo del camino y me convertí en miembro de su junta directiva.

SeeTree es una de ellas. Conozco a su CEO desde hace cuatro décadas, y cuando él apenas empezaba a pensar en crear una start-up después de una larga y exitosa carrera, comencé a ayudarlo. Fui el primer inversor de la compañía y actualmente formo parte de la junta directiva.

La magia de SeeTree reside en el espacio agrícola y, como su nombre indica, más específicamente en el mercado del cultivo de árboles, donde contribuye a incrementar drásticamente la producción. Los agricultores que tienen millones de árboles disponen de muy poca información, y ciertamente carecen de datos fiables sobre lo que ocurre en sus campos.

La solución de SeeTree utiliza drones que sobrevuelan el terreno al

nivel de los árboles analizando los ejemplares para determinar si hay alguno que tiene problemas y diseñar un plan factible para reestablecer su producción. La meta del proceso es incrementar la producción de los árboles entre el 5 por ciento y el 20 por ciento un año tras otro.

WeSki es otra start-up en la que estoy involucrado. Fui mentor del equipo en el programa de Emprendimiento Zell, y he seguido involucrado desde entonces atravesando un impactante viaje en montaña rusa, que incluyó llegar casi al cierre, dos años de interrupción del servicio debido a la COVID-19 y mucho más.

WeSki se ocupa de mi afición preferida: el esquí. Actualmente, cuando se intenta programar unas vacaciones de esquí, existen dos opciones: comprar un paquete con todo incluido o hacerlo tú mismo, pasando a menudo horas en Internet armando tu propio paquete a medida. WeSki es un servicio semejante a un Lego, que construye el propio cliente, para ofrecer la flexibilidad de un servicio a medida en una fracción del tiempo requerido. Si nos encontramos en la Costa Este de Estados Unidos y pensamos coger unas vacaciones de esquí de una semana en las montañas Rocosas, yo sugeriría ir a Francia usando WeSki para hacer la planificación y así el viaje será mucho mejor y menos caro.

Al CEO de **Kahun** lo conozco desde la secundaria. Sin embargo, el CTO ha sido amigo mío en primaria, secundaria y durante el servicio militar, y ha trabajado conmigo en Waze. Ambos tienen una considerable experiencia en el mundo de las start-ups tecnológicas, y experimentaron una exitosa salida como fundadores de una start-up adquirida por LivePerson. Unos dos años antes de comenzar acudieron a mí para plantearme la idea y les dije que el problema que deseaban solucionar era real y bastante considerable; en cuanto estuvieran preparados, yo lo estaría también. Transcurrió un año y medio, o quizá dos, hasta que comenzaron oficialmente. Yo fui uno de los primeros inversores (a través de mi empresa de inversión), pertenezco a la junta directiva y siempre estoy disponible para ellos. El problema del que se ocupan es uno de los más grandes: el de los datos en el área médica. Resulta que la mayor parte de los datos que se encuentran en dicha área están en forma de texto, como libros, artículos, investigaciones, etcétera. Kahun convierte esos textos en datos y crea un sistema de inteligencia artificial para diagnósticos, revisión previa de pacientes y para ayudar al personal médico a estar mejor preparado.

Encuentra tu pasión

La pasión por hacer un cambio debe ser mayor que nuestro temor al fracaso y el coste alternativo. Esto es lo que llamo la «zona del emprendimiento», porque no toda persona con una gran idea tiene la personalidad necesaria para crear una start-up.

Eso no aplica por igual a todo el mundo, pero el común denominador es decirse: «No continuaré con lo que estoy haciendo actualmente. Estoy dispuesto a sacrificarme, a dar un salto de fe».

Esto es lo que quiero decir por «coste alternativo». Es el precio que se paga por emprender el viaje de crear una start-up, bien sea por rechazar otras opciones o por dejar la ocupación actual.

Hay sentimientos muy fuertes que crean un compromiso emocional que lleva a la pasión. En mi caso, la frustración o el derroche podrían llevarme a esa pasión, en otros casos puede ser el amor, el odio o la venganza.

Nir Zuk, el fundador de la compañía de ciberseguridad Palo Alto Networks, fue uno de los primeros empleados del gigante israelí en ciberseguridad Check Point Software, pero tuvo un desacuerdo con la gerencia y creó su propia compañía para competir con Check Point.

Si mi pasión es evitar la frustración a cualquier precio, su pasión es la venganza. Incluso me contaron que había encargado una matrícula para su coche en California: CHKP KLR («Check Point Killer»).

Es posible que Zuk sea quien ría último en este caso: en 2021, Palo Alto Networks tenía una capitalización en el mercado (el valor de la empresa) de 52.000 millones de dólares, y en 2020, ingresos anuales de más de 4.000 millones, en comparación con Check Point, cuya capitalización en el mercado fue «únicamente» de 15.000 millones de dólares, e ingresos anuales por encima de los 2.000 millones. En diciembre de 2021, Check Point fue retirada del índice Nasdaq-100 y Palo Alto Networks la reemplazó.

La forma más fuerte de la pasión no es la que proviene de cómo ganar más dinero. Más bien es la de cambiar el mundo para hacer de él un lugar mejor.

Pensamos que la propuesta de valor de la aplicación Waze era encontrar la ruta más rápida y ahorrar tiempo. Pero no lo es. Como mencioné antes, la gente desea principalmente saber cuál es la hora estimada de llegada (ETA) cuando conduce de Cupertino a San Francisco. Les preocupa menos si será más rápido por la interestatal 280 o por la autopista 101. En suma, para tener éxito deberemos saber qué motiva a la gente. En la mayor parte de los casos se trata de su compromiso emocional con respecto al problema, y el valor real percibido será probablemente diferente del valor percibido en nuestra historia. Por ahora, basta con encontrar un problema que nos motive, del que podamos enamorarnos.

Ir más allá de una «muestra de uno»

Enamorarse del problema comienza, por lo general, con una perspectiva personal. Eso tiene sentido: nadie intentará solucionar un problema que no le importa. Pero es importante sintonizar nuestro pensamiento con la experiencia de otros, de las masas, por decirlo así.

Como individuos, somos una muy buena muestra... de exactamente una persona. Tendemos a desconocer el hecho de que hay otras personas que no piensan como nosotros. Hacemos algo de determinada manera y creemos que es la única forma de hacerlo, o nos apegamos a nuestra percepción del problema e imaginamos que, por consiguiente, es el problema de todos. No lo es. La gente no es igual. Habitualmente no hay una única manera correcta.

Si escuchamos la esencia de un mismo problema descrita por varias personas desde distintos ángulos, entonces sabremos que es un problema real. Las emociones son poderosas motivaciones para el cambio.

Cuando creamos Engie, fue porque todo el tiempo se hablaba acerca del mismo problema: nos sentimos desvalidos, o sentimos que nos están robando, o nos sentimos como idiotas cuando vamos al taller mecánico. A menos que seamos expertos en bujías,

niveles de aceite y cosas como ésas, no tenemos ni idea de qué pasa con el vehículo. Y menos aún del presupuesto. Las reparaciones pueden costar 200 o 2.000 dólares. No sabemos cuál será el coste hasta que el coche esté subido en la plataforma.

«¿Quiere un presupuesto? Déjeme abrir el capó, sólo entonces se lo podré decir.» En realidad, en la mayoría de los casos, lo que hacen, sencillamente, es conectar el ordenador del vehículo con el computador que hace los diagnósticos y no es necesario siquiera ir a un taller para eso.

Pagamos de mala gana la cuenta, pues a menudo sentimos que nos han estafado. Por lo general, no es así. La mayor parte de los mecánicos son profesionales honestos, pero la percepción sigue ahí. En efecto, la investigación que realizamos para Engie muestra que cerca de tres cuartas partes de la gente cree que la están timando, cuando, de hecho, cerca de tres cuartas partes de los mecánicos son profesionales honestos. El reto es determinar quién es quién dentro del grupo más amplio de mecánicos disponibles. La incertidumbre exagera el sentimiento de impotencia.

Hay una historia que me gusta mucho explicar en mis presentaciones. Vamos al taller y el mecánico nos dice que hay que reemplazar el carburador. Estamos de acuerdo. Pero hay un problema: nuestro coche no tiene carburador. ¡Hace décadas que los fabricantes no hacen vehículos con carburador! ¡Eso demuestra lo ignorantes que somos!

El otro problema con los mecánicos es que no hay una manera de comparar precios entre diferentes talleres. Cuando el vehículo necesita un nuevo alternador, no es posible llevarlo al siguiente taller más cercano simplemente porque el alternador no funciona y el coche no puede arrancar. Si no podemos comparar precios, significa que el mercado está «roto».

Creamos Engie para manejar ese mercado «roto» y las frustraciones que implica reparar el coche. Diseñamos un aparato que se conecta al puerto de datos de nuestro vehículo (todos los coches nuevos fabricados durante los últimos veinte años lo tienen).

La USB de Engie fue diseñada para comunicarse con un teléfono inteligente y dar una descripción en tiempo real en un inglés comprensible de cuál es el problema del vehículo. ¿Está baja la

presión de los neumáticos? ¿Necesitamos reemplazar los frenos? Luego despliega una lista de talleres disponibles en la zona con un presupuesto para repararlo. El tamaño del mercado de los talleres mecánicos —cuánto pagan los dueños de los vehículos cada año por reparaciones— se acerca a los mil millones de dólares.

¡Ciertamente parecía un mercado que valía la pena examinar! No pensamos que Engie sería usado con mucha frecuencia porque los vehículos, por fortuna, son bastante resistentes, pero descubrimos que, para estar tranquila, la gente usaba habitualmente la función «verifique el coche» de la aplicación.

El lado de los consumidores de Engie funcionó maravillosamente, con una alta retención y frecuencia de uso. De hecho, mucho mejor de lo esperado: cerca de cinco a seis veces al mes. Cuando inicialmente tratamos de determinar el modelo de negocio, teníamos como meta un mercado. Una vez que el conductor sabía que había un problema con el coche, pedíamos un presupuesto para la reparación en los talleres que se encontraban en el vecindario del conductor. La aplicación ofrecía la ventaja de saber con exactitud qué había que reparar, pero resultó que con eso no bastaba. Era una carga para los consumidores renegociar el presupuesto con su mecánico local, pero no lo suficiente como para cambiar de mecánico. Una exploración más profunda reveló un mercado muy complejo, en el que consumidores, mecánicos y concesionarios tienen perspectivas muy diferentes sobre el mercado, y cada grupo tiene su propia agenda. Ensayamos un modelo de negocio diferente al del diagnóstico remoto, para que el propio mecánico se pusiera en contacto —proactivamente— con el conductor cuando había un problema, pero fue demasiado tarde y no fue significativo.

Al final de una travesía de seis años, Engie cerró. Un gran problema y una historia poderosa son muy buenos puntos de partida, pero no siempre son suficientes para tener éxito. Pudimos determinar el APM para los consumidores, pero no para un mercado ni para una herramienta de retención.

Estábamos llegando al final de la financiación, y habíamos iniciado diálogos con unos nuevos inversores en Asia. Luego nos golpeó la COVID-19 y los inversores se esfumaron. Sencillamen-

te, no teníamos más fondos para continuar ni para encontrar otro inversor.

Fue como dijo alguna vez Michael Jordan: «Nunca he perdido un partido, sólo me quedé sin tiempo».

Obviamente, la travesía de Engie, como todas las otras, fue un largo viaje por una montaña rusa de fracasos. Hubo altibajos, incluyendo un cambio de varios CEO (que hoy pienso que fue un error), pero la baja de la que no pudimos recobrarnos fue la desaparición de un inversor que le dijo a la compañía que estaba dispuesto a invertir y luego desapareció. Esto, junto con la falta de apoyo de parte de los inversores durante la pandemia, llevó a Engie a su fin.

El camino fácil no es para las start-ups

Sin importar qué se haga, construir una start-up es un gran reto, quizá el viaje más difícil que se pueda emprender. Habrá momentos en los que uno se pregunte: «¿Por qué diablos decidí emprender este viaje?».

Si no somos verdaderamente apasionados, si no estamos realmente enamorados, no tendremos suficiente energía propia para superar los momentos difíciles, pero si estamos enamorados, no pensaremos en nada más.

¿Qué tal construir una start-up como un segundo trabajo o mientras se mantienen otros compromisos? La respuesta es sencilla. Para emprender con éxito el viaje de una start-up, es necesario invertir el 200 por ciento de nuestro tiempo, esfuerzo y atención, todo para la start-up, y un 0 por ciento para todo lo demás. Nada más funciona. Estamos a punto de embarcarnos en una montaña rusa, un viaje lleno de pesadillas que será un reto tan grande que, si no comenzamos con suficiente pasión, no lo lograremos superar.

Si no nos enamoramos del problema, simplemente no podremos pasar el punto en el que sentimos que nada funciona y estamos preparados para abandonarlo todo.

CONSEJOS PARA START-UPS

- Evitemos la trampa de enamorarnos de la solución. Enfoquémonos más bien en el problema que intentamos solucionar.
- Una historia centrada en la solución comienza con «Mi compañía hace...» o «Mi sistema sirve para...». Una historia centrada en el problema comienza con «Nosotros resolvemos el problema...». Una historia centrada en el usuario comienza con «Lo que estamos haciendo por usted es...».
- Encuentra un GRAN problema que valga la pena solucionar y pregúntate quién tiene ese problema. Luego hablaremos con esas personas para entender su percepción de éste.
- Preparémonos de antemano porque la gente dirá que nuestra start-up «nunca funcionará» o «es una idea estúpida». A la gente no le gustan los cambios, y una start-up supone un cambio.
- ¿Cómo saber si estamos preparados para lanzar una start-up? Cuando estamos dispuestos a sacrificarnos, a renunciar a nuestro salario, cargo y títulos actuales, y quizá incluso a nuestros ingresos durante un futuro previsible.
- Como individuos, somos una buena muestra de exactamente una persona. Sólo cuando escuchemos un problema descrito por diversas personas, desde distintos ángulos, sabremos que se trata de un problema real.
- El equilibrio entre el trabajo y la vida no existe para los emprendedores y, en particular, para el CEO de una start-up. Si nos enamoramos del problema, no desearemos (ni podremos) hacer nada más.