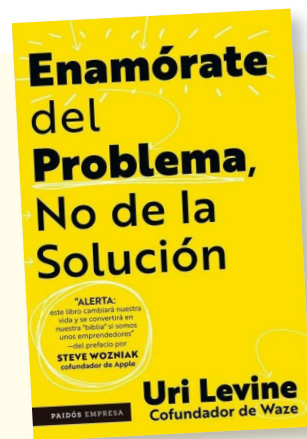


reseña



EMPRENDER ES UN VIAJE DE FRACASOS: MIENTRAS MÁS RÁPIDAMENTE FRACASES, MEJOR

Uri Levine: *Enamórate del problema, no de la solución*. Paidós Empresas, 2024.

CARLOS JIMÉNEZ, director de Datanálisis, empresa de investigación de mercados, y de la empresa consultora Usefull Agency.

Enamórate del problema, no de la solución, de Uri Levine, es un libro de fácil lectura, a pesar de sus más de 400 páginas. Es, además, un libro cargado de historias relacionadas con Waze —la aplicación que ofrece información del tráfico urbano en tiempo real— y otras empresas en las que Levine ha participado, lo que facilita aún más transitar por sus páginas.

El libro carece de ilustraciones —aunque su matriz de cualificación de oportunidades saca la cara por su parte gráfica—, pero ofrece un cierre muy útil en cada capítulo titulado: «Consejos para *startups*», que ayuda mucho a fijar las ideas clave.

El método de Levine, en sus propias palabras, es muy sencillo: «Todas mis *startups* son para resolver problemas, hacerlo bien y tener éxito, y seguir el mismo método para constituir una *startup*». Se ve fácil, ¿verdad? Pues no lo es, y este libro es una contribución práctica.

La historia de Waze es fascinante, no solo por su venta a Google por más de mil millones de dólares, sino también porque es un extraordinario ejemplo de mejora de una solución muy básica: desde un verdadero «producto mínimo viable» hasta una plataforma líder de navegación.

Enamórate del problema está estructurado en doce capítulos (realmente son trece porque el quinto se divide en dos) que atienden el transitar de un emprendedor: desde la búsqueda del ajuste entre producto y mercado, la definición del modelo de negocio y la estrategia de crecimiento, hasta la venta de las acciones de la empresa. Cada capítulo está cargado de ejemplos y consejos personales del autor. El libro trata tanto de los mercados entre empresas y personas (B2C) como de los mercados entre empresas (B2B), algo

Quien emprende un negocio intenta hacer algo que nadie ha hecho antes o, al menos, hacerlo de manera diferente. Esto implica un alto riesgo de fracaso. Emprender es, en gran medida, un proceso de ensayo y error: cada tropiezo acerca a descubrir qué funciona. Cuanto más rápidamente se falle, más tiempo se tendrá para ajustar, aprender y probar nuevas soluciones.

poco común en muchos libros, a menos que sean especializados en ese tipo de mercados.

Enamórate del problema, de uno grande que valga la pena solucionar

La primera idea no puede ser otra que la sugerida por el título y el primer capítulo: «Enamórate del problema, no de la solución». Uri Levine afirma que le encanta construir empresas que cambien la vida de la gente, para mejorarla, y casi siempre comienza con el problema, porque su principal motivador es la frustración.

Algo muy importante es que «Si el problema es grande y vale la pena solucionarlo, entonces en mi mente ya es una compañía interesante» (p. 20). Es aquí donde presenta su matriz de cualificación de oportunidades, que combina dos variables clave: el tamaño del mercado posible (cuántas personas o empresas tienen este problema) y el «dolor» que se intenta resolver, que puede medirse por su amplitud (cuán «doloroso» es) o por su frecuencia (cuán a menudo afecta).

En este punto es clave escuchar a distintas personas para garantizar que el problema es real y evitar la trampa de «la muestra de uno», muy común entre los emprendedores. Al comenzar con un problema se incrementa la posibilidad de crear valor y, además, la historia será mucho más atractiva y fácil de contar a clientes e inversionistas.

Una empresa emergente es un viaje de fracasos; mientras más rápidamente fracase, mejor

Esta idea es medular para los emprendedores. Lejos de desalentar, la intención es presentar el fracaso como una invitación a experimentar. Como afirma Levine: «Construir un *startup* es, en esencia, un viaje de fracasos. Estamos intentando hacer algo que nadie ha hecho antes, y aun cuando podamos estar bastante seguros de saber exactamente que estamos haciendo, no es así» (p. 56). «Si aceptamos que es un viaje de fracasos, entonces la mejor manera de aumentar la probabilidad de determinar qué funciona es, sencillamente, ensayar más cosas, y la mejor manera de hacerlo es ensayarlas rápido y fracasar rápido, para tener tiempo suficiente (y resistencia) de ensayar algo nuevo» (p. 57).

En este «viaje de fracasos» la primera parte es, sin duda, la búsqueda del «ajuste producto-mercado»; es decir, encontrar la manera de crear valor para los clientes objetivo. Una vez superada esta etapa, se podrá avanzar hacia el diseño del modelo de negocio y una estrategia de crecimiento.

En el caso de las aplicaciones, como Waze, el ajuste producto-mercado ocurre cuando la solución es «suficientemente buena» para retener a los usuarios o a una proporción elevada de ellos. Entonces, el fracaso no solo está bien, sino que también es necesario (el aprendizaje que deja el fracaso). Cada idea

reseña

se convierte en una hipótesis que debe contrastarse y, con ese aprendizaje, seguir adelante con la siguiente hipótesis.

La oportunidad que ofrece la disrupción es mucho mayor que la amenaza

Una disrupción implica un cambio en la manera de hacer las cosas en un mercado. Levine la describe como «cambiar el comportamiento y el equilibrio del mercado» y «poco tiene que ver con la tecnología» (p. 100).

La disrupción puede lograrse con el lanzamiento de un nuevo producto, un nuevo modelo de negocio o un nuevo precio. «La gratuidad es la más grande disrupción de todas», dice Levine. Esta idea hace recordar que las disrupciones suelen ser introducidas por emprendedores, pues los líderes enfrentan el dilema del que hablaba Clayton Christensen en su libro *El dilema del innovador*.

Para las empresas en marcha es muy difícil introducir una disrupción, porque implica reconocer que están haciendo algo mal. Solo pueden hacerlo si invierten en nuevas empresas, como hizo la cadena de tiendas Walmart en su empresa de capital de riesgo Store No. 8. Por definición, el nuevo mercado, luego de la disrupción, es mucho más grande y mejor que el anterior. De lo contrario, el equilibrio del mercado no se modificará.

Los emprendedores exitosos trabajan por fases: el ajuste producto-mercado es la primera

En la primera fase de una empresa emergente el trabajo clave del emprendedor es lograr el ajuste entre el producto y el mercado; es decir, desarrollar un producto o servicio que realmente cree valor para los usuarios. Sin embargo, las conversaciones con amigos, colegas e inversionistas pueden hacer que se pierda el enfoque y se intente abarcar demasiado.

Para tener éxito la empresa emergente debe concentrarse en hacer una sola cosa excepcionalmente bien. Para aumentar las probabilidades de lograrlo, es fundamental aprender a decir no a todo lo demás. El enfoque implica decidir no solo en qué trabajar, sino también qué dejar de lado.

Uri Levine propone centrarse en «la cosa más importante» en cada fase y no avanzar hasta haberla dominado. En cada etapa, diferentes áreas de la organización y distintos miembros del equipo tendrán un papel clave. Levine advierte que «tratar de trabajar en múltiples fases al mismo tiempo es casi siempre una

receta para el desastre, especialmente en las primeras etapas de una compañía, aun cuando, ocasionalmente, es un mal necesario» (p. 128).

La fase más importante en la evolución de una compañía es el ajuste producto-mercado

Si no logra crear valor para un grupo de clientes, la compañía fracasará. Según Levine, hay cuatro elementos que

La simplicidad es esencial para encontrar el ajuste entre el producto y el mercado: es recomendable evitar recargar el producto de cuantiosas características.

aumentan la probabilidad de llegar al tan deseado ajuste producto-mercado: 1) fracasar rápidamente para tener más tiempo para experimentar, 2) escuchar a los clientes, 3) enfocarse en el problema y 4) adoptar decisiones difíciles cuando sea necesario.

La simplicidad es esencial para encontrar ese ajuste: es recomendable evitar recargar el producto de cuantiosas características. Según Levine, «una vez que se termina el ajuste producto-mercado, se establece cuál es la propuesta de valor y el producto ya no cambiará».

Cuesta aceptar esa afirmación en términos universales, cuando los mercados actuales son tan competidos y la disrupción está a la vuelta de la esquina. Quizás falta algún tipo de condición en la cual se cumple la afirmación. En todo caso, lo más importante es encontrar ese ajuste y una manera de saberlo es mediante la conversión y la retención: los clientes comprarán; pero, sobre todo, permanecerán con la empresa si el producto entrega valor real. La clave es analizar el «embudo del consumidor» y detectar los cuellos de botella.

Alguien invertirá en una nueva empresa si le agrada su líder y le agrada su historia

Esta idea recuerda mucho la historia de Pedro Vallenilla, fundador de Cashea —la aplicación de crédito al consumo con operaciones en Venezuela—, cuando mencionó que su primer inversionista le había llamado para ofrecerle capital antes de que tuviera la idea de crear la empresa. Ese inversionista apostaba al presidente y disfrutaba su historia personal alrededor de sus deudas. Como afirma Levine, a la hora de buscar financiamiento para un emprendimiento «es necesario aprender a contar una buena historia. Una buena

historia se refiere a un compromiso emocional y no a los hechos» (p. 154).

La historia tiene que ser auténtica, pero el inversionista también tiene que identificarse como un cliente de la solución, o al menos alguien a quien conozca. Levine recomienda tener de antemano más información acerca de con quién se va a reunir el emprendedor para intentar levantar capital. Levine aporta información detallada y sugerencias para

buscar capital o negociar la compra o la venta de acciones. Un consejo clave del autor en esta etapa: «No renunciemos. Si tenemos una buena historia y somos emprendedores agradables, lo único que necesitamos es un sí de entre cien» (p. 171).

Algunas empresas fracasan porque quien está al frente no es capaz de tomar decisiones difíciles

«Despedir personal es mucho más importante que contratar», dice Levine, y sugiere una regla: «Cada vez que contratemos a alguien, démonos treinta días y preguntémoslo siguiente: sabiendo lo que sabemos hoy, ¿contrataríamos esta persona? Si la respuesta es no, despedámosla al día siguiente. Cada día que esta persona esté con nosotros crearemos más daño para el equipo. Si, por el contrario, la respuesta es sí, entonces demos a esta persona un ascenso. Así estableceremos un compromiso increíble» (p. 220).

Levine alerta sobre mantener en el equipo personas que no se requieren, no solamente por su deficiente desempeño, sino también por el mensaje que se envía al resto de la organización. También recomienda definir un ADN para la empresa; es decir, una cultura comercial o un conjunto de valores que guían las decisiones. El ADN que establecieron los fundadores de Waze, por ejemplo, fue «Hagamos de Waze el mejor sitio de trabajo que jamás tuvimos» (p. 222). Si es posible, es mejor dar un paso más allá y crear un «documento de ADN».

No todos los usuarios son iguales y tampoco utilizarán el producto de la misma manera

Aun cuando esta es una sugerencia básica para cualquier negocio, merece ser

reseña



Tung Lam / PIXABAY

incluida en esta lista porque es muy común que las empresas no segmenten apropiadamente su mercado. El autor declara que no solamente hay diferentes tipos de usuarios, sino también que utilizan el producto de diversas maneras.

Comprender a los clientes requiere reconocer que el emprendedor es solo una muestra de una persona y su forma de utilizar el producto no necesariamente representa a las de otros usuarios. Además, hay una enorme brecha entre quienes usan un producto por primera vez y quienes ya lo han hecho. Levine pone mucho énfasis en observar y comprender a los usuarios de primera vez para entender las barreras que enfrentan al usar el producto.

Levine se apoya en la curva de la difusión de innovaciones de Everett Rogers, aunque no le da los créditos a su autor. ¿Habrá en el libro aportes de otros autores que no están reseñados apropiadamente? De hecho, el libro no tiene una sección de bibliografía ni notas al pie en las que se citen otras obras para explicar que hay diferentes tipos de usuarios y enfatizar la importancia de los innovadores, los primeros usuarios y la primera mayoría.

El autor invita a cerrar la brecha de conocimiento entre lo que se sabe de los primeros usuarios y la primera mayoría. Según Levine, la manera de cruzar ese «abismo» (tal como, por cierto, lo llamó Geoffrey Moore en su libro *Cruzando el*

abismo) es la sencillez. Hay que pensar en la primera mayoría si se desea ser líder del mercado y esto implica ofrecer un producto sencillo que agregue valor.

El precio lo determina el mercado: si no puede ganar dinero a ese precio, mejor retírese

No se puede cobrar más de lo que los clientes están dispuestos a pagar. Por lo tanto, conocer esta métrica es fundamental para iniciar un negocio e incluso antes de desarrollar el producto. Construir un modelo de negocio significa establecer cómo se va a hacer dinero. Ese modelo debe ser sencillo y reflejar lo que compran los clientes y cuánto pagan por eso. No hay que inventar la rueda. En todo caso, como menciona Levine, «el modelo correcto será el que funcione».

El autor sugiere una regla para calcular el precio con base en el valor creado: «Si creamos un valor X, deberíamos obtener algo entre el 10% y el 25 % de X» (p. 315). Pero no ayuda a calcular ese valor creado (eso quedará para una clase en el IESA). En resumen, según Levine: «La mejor estrategia a largo plazo es comenzar con lo que creemos que es el verdadero y justo valor de mercado. No queremos que nuestros clientes descubran que los hemos estafado, pues se enojarán» (p. 316). Tampoco se quiere atraer a nuevos competidores porque los márgenes sean elevados: uno

de los mayores estímulos para atraer disrupciones es un precio muy alto.

Una empresa centrada en vender necesita mercadeo

Levine le dedica un capítulo al mercadeo y aporta ideas acerca de promover una empresa emergente. Aunque no es nada del otro mundo comparado con otros libros de mercadeo, sugiere que el mercadeo es necesario para obtener una masa crítica de la cual partir para potenciar un boca en boca, clave para alcanzar un crecimiento exponencial.

El autor reconoce que, para compañías establecidas y rentables de gran tamaño, un crecimiento anual del diez por ciento es un resultado muy favorable. Pero para una *startup*, mientras no alcance el tamaño de una compañía grande y rentable, es necesario un ritmo mucho más acelerado de crecimiento. «Estamos hablando de 10X, 5X, 4X, 3X, y 2X durante los siguientes cinco años», dice Levine. Cualquier iniciativa de crecimiento debería realizarse una vez se logre el ajuste producto-mercado y no antes, para evitar una deserción alta e incluso un impacto negativo en la reputación.

Para cualquier emprendedor, *Enamórate del problema* es sin duda una biblia, tal como dice Steve Wozniak, cofundador de Apple y prologoista del libro. Así que no queda otra opción que comprar el libro y leerlo detenidamente. 