

Enamórate del Problema, No de la Solución

"ALERTA:

este libro cambiará nuestra
vida y se convertirá en
nuestra "biblia" si somos
unos emprendedores"

—del prefacio por

STEVE WOZNIAK
cofundador de Apple

PAIDÓS EMPRESA

Uri Levine
Cofundador de Waze



Enamórate del Problema, No de la Solución

Uri Levine
Cofundador de **Waze**

PAIDÓS EMPRESA

Índice

Prólogo

Steve Wozniak, cofundador de Apple _____ 11

Introducción _____ 17

CAPÍTULO 1

Enamorémonos del problema, no de la solución ____ 25

CAPÍTULO 2

Una startup es una travesía de fracasos _____ 55

CAPÍTULO 3

Abracemos la disrupción _____ 95

CAPÍTULO 4

Trabajemos en fases _____ 117

CAPÍTULO 5A

La montaña rusa de la búsqueda de financiación ____ 149

CAPÍTULO 5B

Controlemos a nuestros inversionistas _____ 191

CAPÍTULO 6

Despedir y contratar _____ **219**

CAPÍTULO 7

Comprender al usuario: solo somos una muestra de uno _____ **251**

CAPÍTULO 8

Determinemos el ajuste producto-mercado o fracasamos _____ **279**

CAPÍTULO 9

Hacer dinero _____ **311**

CAPÍTULO 10

Cómo conseguir mil millones de usuarios _____ **343**

CAPÍTULO 11

Extenderse globalmente _____ **375**

CAPÍTULO 12

La salida _____ **389**

Epílogo feliz _____ **438**

Agradecimientos _____ **443**

Introducción

A fines de mayo del 2013, Google se puso en contacto con Waze, la compañía que yo había fundado seis años atrás, con un contrato de una sola hoja. El precio: 1150 millones de dólares en efectivo. Google prometió que Waze continuaría siendo Waze, cumpliendo su destino de ayudar a quienes se desplazan diariamente a su trabajo a evitar los embotellamientos del tráfico, y la compañía podría continuar con sus operaciones fuera de Israel.

Google dijo también que la transacción estaría lista en una semana. Aceptamos.

Tomó diez días completar la transacción, pero, aun así, se hizo en un tiempo récord.

Si bien la transacción era definitiva, el diálogo con el potencial comprador se había estado desarrollando durante los seis meses anteriores.

En algún momento, comenzando el invierno entre el 2012 y el 2013, Google se puso en contacto con nosotros y dijo que “estaban interesados en adquirir Waze”. Poco después, invitaron a la gerencia de Waze a la “habitación secreta” de Google, donde hicieron ofertas y convencieron a la compañía de acordar la venta. No nos agradó la oferta que hicieron en diciembre del 2012 y la rechazamos. En su segunda oferta, presentada seis meses más tarde, las cifras eran completamente diferentes.

Construir una startup es un viaje en una montaña rusa con altos y bajos. Conseguir financiación es una montaña rusa en la oscuridad: ni siquiera sabemos qué vendrá.

Cerrar un acuerdo es un orden de magnitud más y negociar múltiples acuerdos simultáneamente (en especial aquellos que son también un evento que nos cambia la vida) son los momentos más extremos en el viaje de las startups. Les prometo contarles más acerca de la montaña rusa de una transacción en el capítulo 12, “La salida”, pero algo es seguro: no hay nada como la primera vez.

Hice parte de otro unicornio —el término técnico para designar una compañía evaluada en mil millones de dólares o más—: Moovit, que fue vendida por mil millones de dólares a Intel en el 2020, y habrá más, pero la primera vez es muy emotiva, quizás porque se advierte que será un acontecimiento que nos cambia la vida, por el carácter extremo de esa montaña rusa y, tal vez —en particular en el caso de Waze— porque apareció en todas las noticias incluso antes de firmar el acuerdo y, por lo tanto, todos nos sentimos involucrados.

La parte más interesante de mi vida comenzó justo después de la transacción entre Google y Waze. Dejé a Waze inmediatamente después de la adquisición para construir más startups, y eso es lo que he estado haciendo desde entonces. Todas mis startups son para resolver problemas, hacerlo bien y tener éxito, y seguir el mismo método para construir una nueva startup. De eso se trata este libro: de mi método para construir empresas y unicornios.

Cuando la noticia de la adquisición por parte de Google se hizo pública, el 9 de junio del 2013, sorprendió tanto a Silicon Valley como a las comunidades de inversionistas nacionales de Israel. No era solamente que el precio de 1 150 millones de dólares fuese la suma más grande jamás pagada hasta entonces por una firma de tecnología con el fin de adquirir una aplicación. Fue más la confirmación, en el mundo de la tecnología, de que una startup israelí, que apenas tenía cinco años y cuatro meses de creada, estaba construyendo algo mejor

que Apple, Google, Microsoft, y prácticamente todos los demás en el espacio de la conducción y la navegación.

Actualmente (escribo esto a comienzos del 2021), cuando se mira un avalúo de mil millones de dólares, se ve como que no es gran cosa. Hay más de cincuenta unicornios israelíes de entre mil de ellos en el mundo. Solamente quiero creer que yo estuve allí al comienzo para establecer el referente. La gente me pregunta si vender Waze por 1150 millones de dólares en el 2013 fue la decisión correcta, y si Waze no valdría mucho más de mil millones de dólares hoy en día. En mi opinión, solo hay decisiones correctas, o NO hay decisión, porque cuando tomamos una decisión —cuando elegimos un camino—, no sabemos cómo sería haber elegido un camino diferente. Tomar decisiones con convicción es una de las conductas más importantes de un CEO (*Chief Executive Officer* - director ejecutivo) exitoso y, en particular, en una startup.

Si me hubieran preguntado si Waze vale más hoy que la suma que Google pagó por él en aquel entonces, diría ciertamente que sí, pero lo que no sabemos es si Waze habría llegado a valer eso sin la adquisición.

A fin de cuentas, se trata de nuestra capacidad de generar un mayor impacto y ayudar a hacer del mundo un mejor lugar.

Waze fue mi primera salida de mil millones de dólares; siete años más tarde fue la segunda, Moovit —el Waze para el transporte público—, y creo que la próxima no tomará otros siete años.

Aun cuando la suerte cuenta mucho en este ámbito, permítanme definir suerte como “cuando la oportunidad se encuentra con la preparación”. Este libro se trata de prepararnos para cuando llegue ese momento.

Soy un emprendedor y un mentor. Durante los últimos veinte años he comenzado docenas de startups y trabajado en ellas, y he visto tanto éxitos como fracasos. Me encanta construir compañías que cambien la vida de la gente para mejorarla, y casi siempre comienzo

con el PROBLEMA. Si el problema es grande y vale la pena solucionarlo, entonces en mi mente ya es una compañía interesante y un viaje que vale la pena emprender.

La otra parte de quien soy es ser un mentor o profesor. Por esta razón escribo este libro: para realizar mi destino de enseñar a emprendedores, profesionales en alta tecnología y comerciantes cómo construir sus startups con una tasa más alta de éxito, y así compartir mi método para construir unicornios y startups. En cierta medida, si quisiéramos tomar solo una cosa de este libro, aquello que nos ayudará a hacer más exitosa nuestra startup, entonces:

- Cumplí con mi parte.
- Les pediría que lo enseñáramos y fuéramos el mentor o el guía de otro emprendedor que lo necesite.

Enamórate del problema, no de la solución está organizado en torno a los componentes fundamentales de construir una startup exitosa, y aquí compartiré con ustedes mi método (o mi “recetario”).

La mayor parte de los capítulos están organizados a partir de una combinación de historias reales, estudios de caso tomados de Waze y de otras startups y, en particular, los principales aportes de estas ideas, que hallarán al final de cada capítulo. Para construir una startup exitosa, es necesario encontrar el ajuste producto-mercado (APM), el cual es, casi siempre, la primera parte del viaje; determinar nuestro modelo de negocio, y, desde luego, asegurarnos una vía de crecimiento. Todas estas son fases en el tiempo de vida de una startup y son presentadas en los capítulos 3, 8, 9 y 10.

Algunos de los capítulos tratan sobre las interminables fases de la startup: personas, financiación, inversionistas y usuarios. En la fase operativa de construir una startup, una vez que se ha establecido el crecimiento, este deja de ser el foco principal, pero las personas, la

financiación, manejar a los inversionistas y pensar en sus usuarios siempre estarán presentes.

En el capítulo 1, titulado “Enamórate del problema, no de la solución”, examino lo que desencadena la construcción de una startup: un problema que vale la pena resolver.

El capítulo 2 explora la línea de base para construir una startup: las etapas de fracasos y el rápido deterioro.

El capítulo 3 ofrece algo de perspectiva de mercado acerca de las startups exitosas: la disrupción total.

El capítulo 4 establece el método subyacente a “trabajar en fases”, centrarse en “lo principal” de cada una de ellas y, en particular, el cambio entre fases.

El capítulo 5a se refiere a la financiación (la primera vez), y el capítulo 5b trata de cómo manejar a los inversionistas y del proceso continuo de conseguir fondos.

El capítulo 6 examina la creación de ADN, las personas y, en particular, despedir y contratar (el orden no es un error de digitación).

El capítulo 7 —justo antes de establecer el APM— se refiere a entender a nuestros usuarios.

El capítulo 8 discute el APM y cómo llegar allí.

El capítulo 9 está dedicado por completo a los modelos de negocio y los planes de negocios, y cómo hallar los más adecuados.

El capítulo 10 trata del mercado y el crecimiento, que es una fase adicional de construir la startup.

El capítulo 11 profundiza en otro aspecto del crecimiento: extenderse a nivel global y convertirse en un líder de mercado en el escenario mundial.

El capítulo final, el capítulo 12, es acerca del juego final de una startup: la salida: cuándo vender y cómo tomar esta decisión, así como a quiénes se debe tener en cuenta para esta decisión, y así sucesivamente.

Los empresarios están cambiando el mundo y haciendo de él un mejor lugar. Actualmente, muchas de las más importantes compañías del mundo fueron startups no hace mucho. Solo ha transcurrido una década larga para Tesla, Waze, WhatsApp, Facebook, Uber, Netflix y muchas otras. Google y Amazon solo tienen cerca de veinte años de creadas. Apple y Microsoft son incluso más jóvenes que yo.

La siguiente generación de emprendedores tendrá un impacto aún mayor, porque tiene más elementos de los que puede depender, y habrá más emprendedores experimentados que puedan guiarla.

Espero que este libro contribuya a nuestro éxito.

Soy conferencista en muchos eventos, de tecnología, movilidad y emprendimiento, así como en talleres académicos. Una de las experiencias más gratificantes es aquel momento “¡Eureka!” cuando hay una chispa y un cambio en la mentalidad del emprendedor.

Algunos años atrás, en diciembre del 2016, fui invitado a hablar en un evento de emprendimiento en Bratislava, la capital y ciudad principal de Eslovaquia, y los argumentos que usaron para convencirme de asistir al evento y participar en él fue que era uno de los primeros países en adoptar con éxito Waze.

En efecto, durante las presentaciones, muestro un video acerca de cómo se crean los mapas de Waze, y siempre comienzo con el código QR del vínculo al video:



Yo era el conferencista que inauguraba el evento la primera noche. En el segundo día hubo un coctel y un taller con emprendedores.

En mi conferencia inaugural relaté la siguiente historia.

Hablé con muchos de los emprendedores cuyas startups habían fracasado y les pregunté por qué lo habían hecho. ¿Qué sucedió? Aun cuando creo que la razón principal es que no calcularon el APM, cerca de la mitad de los emprendedores me dijeron que “el equipo no era el adecuado”.

Entonces seguí preguntando. “¿Qué quieren decir con que el equipo no era el adecuado?”. A esta pregunta, escuché dos respuestas principales. La mayor parte de los emprendedores dijo: “Teníamos a este hombre que no era lo suficientemente bueno, o a aquella chica que no era lo suficientemente buena”. Entonces, “no era lo suficientemente bueno” era una razón importante.

La otra razón que escuché con frecuencia fue: “Teníamos problemas de comunicación” (a los que yo en realidad llamaría un problema de “manejo de ego”), en el que el equipo no consiguió ponerse de acuerdo con el liderazgo del CEO.

Luego les hice la pregunta más interesante de todas: “¿Cuándo supieron que el equipo no era el adecuado?”. Todos respondieron: “Durante el primer mes”. Uno de los CEO me dijo: “¡Incluso antes de que comenzáramos!”.

Pero, aguarda un momento: si todos sabían durante el primer mes que el equipo no era el adecuado y no hicieron nada al respecto, entonces el problema no fue que el equipo no fuera adecuado. El problema fue que el CEO no tomó la decisión difícil.

Tomar decisiones fáciles es fácil, pero las decisiones difíciles son realmente difíciles de tomar. Esta es la razón por la cual a muchas personas no les agrada ser quienes deciden. Si el CEO no toma las decisiones difíciles, entonces hay un problema grave y las personas de alto desempeño se irán (en el capítulo 6, “Despedir y contratar”, explicaré por qué).

Mi presentación continuó y luego, durante el coctel, el CEO de una startup se me acercó y me dijo:

—Gracias, ahora sé exactamente lo que debo hacer: despedir a mi cofundador.

El evento se prolongó hasta el día siguiente. El CEO se me acercó de nuevo y dijo:

—Está hecho. Despedí a mi cofundador. Fue doloroso y no dormí en toda la noche, pero una vez que se lo anuncié a la compañía, todos se me acercaron para decirme: “¡Gracias, ya era tiempo!”. Entonces, sé que hice lo correcto.

Incluso me envió un correo electrónico más tarde en el que decía que la compañía se encontraba ahora en el buen camino.

Fue entonces cuando apareció el primer detonante para escribir este libro, pues pensé que debía compartir mi conocimiento y experiencias con otros fundadores, emprendedores, CEO y gerentes, y quizás con todas las personas que trabajan en negocios de tecnología para ayudarlos a mejorar.

En cuanto a mí, no todo ha sido color de rosa. Habiendo experimentado muchas montañas rusas, retos y dificultades camino al éxito, creo y espero poder compartir más perspectivas y más visiones diversas en torno al viaje del emprendimiento de una manera que inspire a los demás. Más aún, espero que las lecciones que ofrezco aumenten la probabilidad de éxito de quienes las lean.

Me considero un optimista. Como soy un ávido esquiador, la gente me pregunta con frecuencia cuáles fueron mis mejores vacaciones de esquí. Mi respuesta es sencilla: “Las próximas”. Finalmente, todo se resume en nuestra capacidad de causar un impacto mayor y de contribuir a hacer del mundo un mejor lugar.